

Tartu Ülikool  
Sotsiaalteaduste valdkond  
Ühiskonnateaduste instituut  
Kommunikatsioonijuhtimise õppekava

Eveli Post

**Organisatsiooni uurimine *Communicative Constitution of  
Organization* raamistikus**

Magistritöö

Juhendaja: Tiiu Taur, MA

Tartu 2016

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Kommunikatsioon organisatsiooni loojana.....	7
1.1 Organisatsioonikommunikatsiooni teooriate areng .....	7
1.2 Kvalitatiivsed uurimismeetodid organisatsiooniuringutes.....	9
1.3 CCO lähenemise ülevaade .....	10
1.4 McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel.....	11
1.5 Luhmanni lähenemine.....	15
1.6 Montreali koolkonna lähenemine .....	19
1.7 CCO lähenemine organisatsiooniuringutes.....	24
1.8 CCO lähenemise kriitika.....	30
2. Uurimisobjekt, metoodika ja valim.....	33
2.1 Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused.....	33
2.2 Organisatsiooni tutvustus.....	33
2.3 Uurimismeetod ja valim.....	34
2.3.1 Vaatlus.....	36
2.3.2 Semistruktureeritud süvaintervjuud .....	37
2.3.3 Dokumendianalüüs.....	38
2.3.4 Intervjuude ja vaatlusmärkmete analüüs .....	39
3. Tulemused .....	40
3.1 Tulemused McPhee nelja kommunikatsioonivoo raamistikus .....	40
3.2 Tulemused Luhmanni lähenemise raamistikus.....	45
3.3 Tulemused Montreali koolkonna raamistikus.....	46
4. Järeldused ja diskussioon .....	50
4.1 CCO kolme koolkonna lähenemise ühisosa ja erinevused .....	50
4.2 Organisatsiooni uurimine ja analüüsimine CCO lähenemise raamistikus .....	53
4.3 Meetodi kriitika, töö puudused ja edasised uurimissuunad .....	61
Kokkuvõte .....	63
Summary.....	65
Kasutatud kirjandus .....	67
Lihtlitsents .....	72
Lisad .....	73

## Sissejuhatus

Organisatsioonikommunikatsiooni valdkonna peamiseks küsimusteks on, mis on organisatsioon, kuidas see tekib, kuidas organisatsioon püsib ja miks lõpetab organisatsioon eksisteerimise. Nendele ontoloogilistele küsimustele on teoreetikud viimastel aastakümnetel üritanud vastata keskendudes kommunikatsiooni rollile organisatsiooni loomisel ja taastootmisel (Brummans jt., 2014: 173). Juba 1980. aastatel hakkasid mõned organisatsioonikommunikatsiooni teoreetikud muutma fookust organisatsioonides kommunikeerimisest ja keskendusid kommunikatsiooni organiseerivatele funktsioonidele. Kui algselt oli tegu kõigest filosoofilise mõtteviisi muutusega, siis tänaseks on sellest välja kasvanud lähenemine, mis käsitleb kommunikatsiooni organisatsiooni loojana – *Communicative Constitution of Organization* (Putnam jt., 2009: 6).

Kui tavapärane lähenemine vaatab organisatsiooni kui konteinerit ning kommunikatsiooni kui vahendit, mille abil organisatsiooni liikmed omavahel informatsiooni vahetavad ja mis toimub organisatsiooni sees, siis *Communicative Constitution of Organization* (CCO) lähenemise järgi on kommunikatsioonil organisatsioonis palju olulisem ja ulatuslikum roll. CCO lähenemine läheb kommunikatsiooni analüüsimisel sügavamale kui tavapärane lähenemine ja püüab selgitada, kuidas kommunikatsioon organisatsiooni loob. Seeläbi pakub CCO lähenemine organisatsiooni ja kommunikatsiooni analüüsimisele uudse teoreetilise ja analüütilise käsitluse – organisatsioone vaadeldakse kui vorme, mida (taas)toodetakse kommunikatsiooni kaudu (Brummans jt., 2014: 173). Kommunikatsiooni ei käsitleta enam kui lihtsalt olemasolevate ideede ja identiteetide edastamist, vaid vaadeldakse kui allikat ja selgitavat vahendit ideede, identiteedi ja organisatsiooni mõistmiseks (Kuhn & Schoeneborn, 2015: 296). CCO lähenemise järgi ei saa organisatsioonid lihtsalt „olemas olla“, vaid need luuakse ja taastoodetakse kommunikatsiooni kaudu. Seega pole organisatsioonid kui staatilised või kindlate piiridega üksused, mille sees toimub kommunikatsioon, vaid organisatsioone nähakse kui jätkuvaid ja ebakindlaid vorme, mida mõistetakse, tuvastatakse ja kogetakse kommunikatsiooniprotsesside kaudu (Cooren jt., 2011: 1150).

Schoeneborn & Blaschke (2014: 286) on öelnud, et CCO lähenemine on viimastel aastatel saanud organisatsioonikommunikatsiooni uuringutes üha enam tähelepanu.

Organisatsioonikommunikatsiooni teoreetikud on järjest enam huvitatud kommunikatsioon kui organisatsiooni looja lähenemisest, mille järgi saab organisatsioone vaadelda kui sotsiaalseid vorme, mis on loodud kommunikatsiooni poolt (Castor, 2005, Schoeneborn, 2011: 665 kaudu). Magistritöö teema valikul võttis autor arvesse kommunikatsiooni-teadlaste arvamust, et CCO lähenemine pakub organisatsioonikommunikatsiooni valdkonnas uudse tõlgendusviisi organisatsioonile ja kommunikatsioonile. Samuti on oluline välja tuua, et kommunikatsioon kui organisatsiooni looja lähenemine on seni jäänud eestikeelses teaduskirjanduses põhjalikumalt käsitlemata. 2015. aasta kevadel kaitses Priit Raamat oma magistritöö, mis andis ülevaate kommunikatsioon kui organisatsiooni looja kolmest peamisest lähenemisest (Raamat, 2015). Kuigi ingliskeelses teaduskirjanduses leidub väga palju teoreetilisi artikleid, mis kirjeldavad ja analüüsivad CCO lähenemist, on Priit Raamatu (2015) magistritöö esimene eestikeelne põhjalikum käsitus kommunikatsioon kui organisatsiooni looja lähenemisest.

Ingliskeelse termini *Communicative Constitution of Organization* (CCO) – tõlkimisel toetub autor Priit Raamatu (Raamat 2015: 12) magistritöös esitatud eestikeelsele tõlkele *kommunikatsioon organisatsiooni loojana*. Kuigi ingliskeelne mõiste *constitution* hõlmab tähenduselt nii loomist kui ka taastootmist, kasutab autor mõistete paljususe vältimiseks töös läbivalt *loomise* mõistet, pidades selle all silmas ka taastootmise protsessi.

Kui Priit Raamatu (2015) magistritöö peamine eesmärk oli anda kirjanduse ülevaade kommunikatsiooni kui organisatsiooni looja lähenemisest üldiselt, tuginedes akadeemilisele kirjandusele ning seeläbi kaardistada CCO kolme koolkonna lähenemised, siis käesoleva magistritööga soovitakse astuda samm edasi ja keskenduda sellele, kuidas on CCO lähenemist kasutatud organisatsiooniuuringutes. Oluline põhjus, miks CCO lähenemist organisatsiooni-uuringutes analüüsida, on asjaolu, et CCO lähenemine on siiani jäänud üsna teoreetiliseks – teoreetikud väidavad, et kommunikatsioon loob organisatsiooni, kuid puudub arusaam, kuidas see täpselt toimub.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on **analüüsida nii teoreetilises kui praktilises võtmes CCO erinevate koolkondade lähenemisi, et töötada välja rakenduslik töövahend organisatsiooni uurimiseks CCO lähenemise raamistikus**. Antud magistritöös on valitud uurimisobjektiks nii teooria kui ka praktiliste näidete varal Postimees Grupi printreklaami osakonna Tartu müügimeeskond. Siinkohal on autori hinnangul oluline välja

tuua, et omab ise kokkupuudet uurimisobjektiks oleva meeskonnaga, kuna on kaks aastat töötanud Eesti Meedia kontsernis ja alates 2015. aastast töötab autor Postimees Grupis sisekommunikatsiooni spetsialistina.

Lähtuvalt magistritöö eesmärgist sõnastas autor järgmised uurimisküsimused:

**1) Kuidas toimib Postimees Grupi Tartu reklaamimüügi osakond ühtse meeskonnana?**

- Missugused on meeskonna eesmärgid ja missugust tööd nende eesmärkide nimel tehakse?
- Missugune on kommunikatsiooni roll meeskonna töös?
- Missugustele kirjalikele dokumentidele meeskonna liikmed oma töös tuginevad?

**2) Millised on CCO kolme koolkonna ühisosad ja erinevused?**

**3) Kuidas uurida ja analüüsida organisatsiooni CCO lähenemise raamistikus?**

Magistritöö on jagatud neljaks suuremaks osaks, millest esimeses analüüsitakse teoreetilise materjali põhjal kolme peamise CCO koolkonna lähenemist organisatsioonile ja kommunikatsioonile ning CCO lähenemise raamistikus läbiviidud empiirilisi organisatsioonikommunikatsiooni uuringuid. Magistritöö teises osas kirjeldab autor CCO lähenemise testimiseks läbiviidava uuringu ettevalmistamist ja läbiviimist. Uuringu eesmärgiks oli testida CCO lähenemist meeskonna koostöö ja eesmärkide seadmise uurimisel. Töö kolmandas osas analüüsib autor uuringu tulemusi, sellele järgneb järelduste peatükk, kus autor arutleb kolme CCO koolkonna lähenemiste ühisosa ja erinevuste üle ning annab soovitusi, kuidas uurida ja analüüsida organisatsiooni CCO lähenemise vaatenurgast lähtuvalt. Magistritöö lõppeb meetodikriitika ja kokkuvõttega.

Käesolevas töö olulise sihtrühmana näeb autor Eesti ülikoolides õppivaid kommunikatsioonitudengeid, kes soovivad mõtestada ja analüüsida kommunikatsiooni rolli organisatsioonis uuel viisil ning kasutada organisatsiooni uurimisel CCO lähenemise raamistikku.

Töö autor tänab oma juhendajat Tiiu Tauri asjatundlike nõuannete ja igakülgse toetuse eest. Samuti tänab autor ka retsensenti, kelle konstruktiivne tagasiside aitas kaasa

magistritöö valmimisele, ning uurimuses osalenud Postimees Grupi töötajaid ja ettevõtte juhtkonda.

# 1. Kommunikatsioon organisatsiooni loojana

Käesolevas peatükis käsitletakse kolme enamlevinud *Communicative Constitution of Organization* (CCO) koolkonna lähenemist ja nende lähenemiste raamistikus läbiviidud empiirilisi organisatsiooniuuringuid (vt Lisa 1). Selleks, et analüüsida CCO lähenemise kasutamist empiirilistes uuringutes, on esmalt vaja mõtestada erinevate teoreetikute kaudu lahti CCO lähenemise olemus. Seepärast antakse selles peatükis ülevaade CCO lähenemise kolme peamise koolkonna teoreetilisest lähenemisest. Autor toob siinkohal välja, et käesoleva magistritöö teoreetiline ülevaade CCO lähenemistest pole kindlasti nii põhjalik kui Priit Raamatu (2015) magistritöös, kuid loob vajaliku raamistiku CCO lähenemise analüüsimiseks teoreetilises ja praktilises võtmes. Mõistmaks CCO lähenemise kujunemise ajaloolist tausta ja CCO lähenemise seotust teiste lähenemistega, tutvustatakse esmalt organisatsioonikommunikatsiooni teooriate arengut ja CCO lähenemise kujunemist. CCO lähenemine on autori hinnangul mitmekihiline ja keerukas ning seepärast aitab ajaloolise tausta tutvustamine lugejal mõista CCO lähenemise põhimõtete kujunemist ja selgitada, kuidas CCO lähenemine eristub oma ideede poolest teistest organisatsioonikommunikatsiooni teooriatest ja lähenemistest. Kuna empiirilistes artiklites on autorid kasutanud CCO lähenemise uurimisel kvalitatiivseid uurimismeetodeid, tutvustatakse käesolevas alapeatükis ka kvalitatiivsete uurimismeetodite ajalugu ning nende arengut koos organisatsioonikommunikatsiooni erinevate teooriatega. Ülevaade kvalitatiivsetest uurimismeetoditest organisatsiooni-kommunikatsiooni uuringutes võimaldab paremini mõista, milliseid meetodeid ja miks soovitavad teoreetikud kasutada CCO lähenemise uurimisel.

## 1.1 Organisatsioonikommunikatsiooni teooriate areng

Organisatsioonikommunikatsioon kui teadusvaldkond on tänaseks umbes poole sajandi vanune ja läbi selle aja on see teadusvaldkond rohkesti muutunud ja arenenud – paljud nendest teadmistest ja arusaamadest, mis näiteks 1980. aastatel tundusid iseenesestmõistetavad ja ümberlükkamatud, on tänapäeval vaieldavad või koguni iganenud (Putnam & Mumby, 2014: 1). Organisatsioonikommunikatsiooni kui teadusvaldkonda on kujundanud erinevad teoreetilised arengud ja debatid: paradigmade sõda kriitilise, tõlgendava, postpositivismi perspektiivi vahel, erinevad teoreetilised mõttesuunad nagu

süsteemiteooria, struktuuriteooria, kommunikatsioon organisatsiooni loojana ning samuti on organisatsioonikommunikatsiooni teooriate arengut mõjutanud feminism, postkolonialism, kriitiline rassiteooria, ökokriitika ja mitmed teised teooriad (Sotirin, 2014: 19). Erinevate teooriate ja vaidluste keskmes on alati olnud küsimus organisatsiooni ja kommunikatsiooni suhete ja rolli kohta (Deetz & Eger, 2014: 32). Organisatsiooni käsitleti 1980. aastatel organisatsiooniuuringutes kui objekti või konteinerit, mille sees sõnumid liiguvad ülevalt alla ülemuselt alluvale läbi sisemiste kommunikatsioonivõrkude ning uurijad esitasid organisatsiooni definitsioone ja tunnuseid tuginedes juhatusele, bürokraatialle või süsteemiteooriatele, mille järgi kommunikatsioon on eraldiseisev ilming organisatsioonis (Putnam jt., 2009: 5). Organisatsiooniuuringutes keskendusid teadlased kommunikatsiooniprotsessidele organisatsiooni sees: organisatsiooni sisemisele õhkkonnale, ülemus-alluv suhetele, tagasisidele, tulemuslikkuse hindamisele ja sõnumi voolule (Putnam & Mumby, 2014: 2).

1980. aastatel toimunud interpretatiivne pööre sotsiaalteadustes tõi kaasa muutuse mitmete organisatsioonikommunikatsiooni teoreetikute mõtteviisis: hakati muutma fookust „organisatsioonides kommunikeerimisest“ enam just „kommunikatsiooni organiseerivatele funktsioonidele“ (Cheney, 2000, Bisel, 2010: 124–125 kaudu). Albrow (1980, Putnam jt., 2009: 6 kaudu) selgitab, et 1980. aastatel alanud arutelud viisid arusaamiseni, et organisatsioon on sotsiaalselt loodud protsess. Tuntud organisatsiooniteoreetik Karl Weick (1969, Putnam jt., 2009: 6 kaudu) soovitas organisatsioone mõtestada kui verbi *organiseeruma*, sest organisatsiooni moodustavad üksteisele järgnevad kommunikatiivsed tegevused. Karl Weick nägi organisatsiooni kui koordineeritud käitumist, kus kahepoolsed suhtlusaktid loovad ja säilitavad organisatsiooni. Sarnaselt Weickile soovitas ka Hawens (1974, Putnam jt., 2009: 6 kaudu) kommunikatsiooniuurijatel keskenduda sellele, kuidas organisatsioonid on algselt loodud, kuidas käitumismustrid ning kollektiivid arenevad ja lagunevad. 1981. aastal toimunud organisatsioonikommunikatsiooni lähenemiste tõlgendamise konverentsil arutleti organisatsioonide olemuse üle ja tõdeti, et organisatsioonid pärinevad kommunikatsioonist (Putnam jt., 2009: 6). Kui algselt oli tegu kõigest filosoofilise mõtteviisi muutusega: teoreetikud väitsid, et just kommunikatsioon on see, mis loob, kutsub ellu ja moodustab organisatsiooni, siis just need filosoofilised mõttearendused viisid 20. sajandi lõpuks uue kommunikatsiooni tõlgendava lähenemise tekkimiseni – kommunikatsioon kui organisatsiooni looja (Bisel, 2010: 124–125).



## 1.2 Kvalitatiivsed uurimismeetodid organisatsiooniuuringutes

Kvalitatiivsete uurimismeetodite kasutamisel organisatsiooni ja juhtimise uurimisel on pikk ajalugu: juba 1924. ja 1933. aastal läbiviidud Hawthorne'i uuringutele lisati kvalitatiivseid intervjuusid, kuna töötajat hakati nägema kui emotsionaalset inimest (Tracy & Geist-Martin, 2014: 249). Sel ajal arenes välja inimsuhete koolkond (*human behaviour school*), mis liikus organisatsiooni struktuuri, töö ja mõõtmise kirjeldamise juurest edasi inimeste omavaheliste suhete ja motivatsiooni ning nende mõju kirjeldamisele organisatsiooni toimimises – oluliseks muutusid inimestevaheline koostöö, rahulolu ja suhtlemisoscused (Shockley-Zalabak, 2012: 76). Seose 20. sajandi lõpus alguse saanud kommunikatsiooni tõlgendavate käsitluste tekkimisega vajasid uurijad nüüd tõlgendavaid, diskursiivseid ja retoorilisi uurimismeetodeid, mille abil uurida organisatsiooni rituaale, toimimist ja protsesse (Bullis, 2005, Tracy & Geist-Martin, 2014: 249 kaudu).

Putnam & Mumby (2014: 5) märgivad, et 20. sajandi algul toimunud keelelise pöörde (*linguistic turn*) tulemusena hakati keelt sotsiaalteadustes käsitlema kui midagi, mis konstrueerib maailma ja inimeste suhteid. Ka Alvesson & Kärremani (2000: 136) arvetes iseloomustab kaasaegseid sotsiaalteaduseid sügavam huvi keele vastu ja keskendumine keelele ning organisatsioonikommunikatsiooni uurijad on mõjutatud keelelisest pöördest. Cooren (2004: 374) tõdeb, et viimastel aastatel on paljude organisatsiooniuurijate jaoks muutunud oluliseks uurimismeetodiks diskursusanalüüs, mis näitab, et tekstidele omistatakse organisatsiooni loomises üha suuremat tähtsust. Cooren (2004) lisab, et kuigi teadlased pole alati ühel meelel, kas diskursust saab käsitleda kui organisatsiooni loomise põhialust, siis lubab diskursiivne pööre väita, et nii suulised, kirjalikud kui ka märgilised tekstid, mis on loodud organisatsiooni liikmete poolt, on järelenduslikult seotud võimuhete, efektiivsuse või kontrolliga organisatsioonis. Tekste nähakse ja käsitletakse kui organisatsiooni loovaid elemente ning tekstide uurimine on organisatsiooniuuringutes saanud väga oluliseks. Kuid hoolimata kasvavast huvist diskursuse ja selle mõju vastu organisatsioonis, on siiski tehtud vähe uuringuid, mis keskendusid tekstile kui agendile organisatsioonis. Teksti agentsuse uurimine pakub uue lähenemise organisatsiooni loomise ja ontoloogia mõistmisel. Cooren (2004: 374) selgitab, et mõned teadlased käsitlevadki diskursust kui ainukest ja peamist organisatsiooni loojat (Mumby, Clair, 1997 ja Oswick jt., 2000), samas teised (Faircloughi, 1992, 1995 ja Reed, 1998, 2000) väidavad, et diskursust tuleb analüüsida kui millegi muu, tavaliselt jõu, ideoloogia või ülemvõimu,

poolt kujundatud. Valik erinevate seisukohtade vahel pakub sotsiaal-konstruktivistset lähenemist reaalsusele, kus diskursust peetakse filtri, mille kaudu liikmete koostöö interaktsioonid on organisatsiooni loojaks või materialistlikku lähenemist, mis kujutleb diskursust kui midagi juba loodut. (Cooren, 2004: 385)

Vaadates nüüdisajal organisatsioonikommunikatsiooni valdkonnas kasutatavaid uurimismeetodeid, võib väita, et organisatsioonikommunikatsiooni valdkond on andmekogumismeetodite poolest väga mitmekesine – kasutatakse erinevaid meetodeid, nagu näiteks organisatsiooni etnograafiat, diskursuse analüüsi, kombineeritud meetodeid, küsitlusi, intervjuusid, eksperimente, juhtumiuuringuid (Putnam & Mumby 2014: 5). Kvalitatiivsete meetodite rikkalik maailm suudab pakkuda uurijatele sobivaid meetodeid organisatsiooni ja kommunikatsiooni keerukate protsesside, rutiinide ja praktikate uurimiseks.

### **1.3 CCO lähenemise ülevaade**

Erinevates teadusartiklites keskendutakse tavaliselt kolmele peamisele CCO koolkonnale: McPhee strukturalistlik lähenemine, Luhmanni autopoieetiline lähenemine ja Montreali koolkonna lähenemine (Brummans jt., 2014, Schoeneborn & Blaschke, 2014; Cooren jt., 2011). Kuigi erinevad autorid on loetlenud veel teoreetikke, kes on CCO perspektiivi kujunemist kaudselt mõjutanud, keskendutakse magistritöös ainult kolmele eespool mainitud koolkonnale: nende lähenemiste ideedele ja kasutamisele empiirilistes uuringutes. CCO lähenemise erinevate koolkondade esindajad on kõik nõus, et kommunikatsioon on organisatsiooni looja, kuid nende arusaamad kommunikatsiooni omadustest selles protsessis on erinevad (Bisel, 2010: 124).

Järgnevalt on esitatud kolme peamise CCO koolkonna teoreetilised lähenemised, mis on läbi põimitud näidetega empiirilistest artiklitest, et ilmetada, kuidas autorid on CCO lähenemise ideid uuringutes kasutanud.

Kuigi CCO lähenemine on viimastel aastakümnetel saanud järjest populaarsemaks, on tehtud veel vähe empiirilise uuringuid, mis annaksid panuse CCO lähenemisele praktikas. Empiiriliste artiklite leidmiseks teostati otsinguid Tartu Ülikooli raamatukogu veebilehe kaudu elektroonilisest andmebaasist EBSCO (*Academic Search Complete, Business Source*

*Complete, Communication & Mass Media Complete* ja *E-Journals*), kasutades otsingusõnadena *communicative constitution of organizations AND research*, *communicative constitution of organizations AND case study*. Nagu Jesson jt. (2011: 115) soovivad, tegi autor esmase valiku leitud artiklite hulgast lugedes artiklite pealkirju, lühikokkuvõtteid ja sissejuhatusi lugedes. Empiiriliste artiklite otsingu käigus leiti kokku 33 artiklit, millest pärast põhjalikumat analüüsi jäi alles seitse (vt Lisa 1). Ülejäänud artiklid jäid valimist välja, kuna ei keskendunud empiirilisele uuringule või oli uuring läbi viidud mõne muu teoreetilise lähenemise raamistikus.

## 1.4 McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel

McPhee & Zaug (2009: 32) on seisukohal, et organisatsiooni loomise aluseks ei saa olla vaid üks protsess, vaid eristada tuleb **nelja eri tüüpi kommunikatsiooniprotsessi ehk kommunikatsioonivoogu**. Nad lisavad, et neli kommunikatsioonivoogu on kõik erineva suuna ja rolliga, kuid iga voog annab oma olulise panuse organisatsiooni loomisesse. Kuhn (2012: 558) on öelnud, et need neli kommunikatsioonivoogu hõlmavad ühes mudelis valdkondi, mida varasemalt on käsitletud sise- ja väliskommunikatsiooni valdkondadena ning mis üheskoos täidavad organisatsiooni jaoks olulisi funktsioone. Need neli kommunikatsioonivoogu on **liikmete läbirääkimised, isereguleerumine, tegevuste koordineerimine ja institutsionaalne positsioneerimine** (McPhee & Zaug, 2009: 33). Kuigi McPhee lähenemisele on palju viidatud ning McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel on pakkunud raamistikku Putnam & Nicotera (2009) laialdaselt viidatud raamatule *Building Theories of Organization*, on siiski tehtud veel vähe empiirilisi uuringuid, mis annaksid olulise panuse McPhee teoreetilisele raamistikule (Koschmann 2011, Brummans jt., 2014: 175 kaudu). Browning jt. (2009: 89) on analüüsinud McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudelile tuginedes kommunikatsiooni olemasolu ja liikumist sõjaväeliste õhujõudude hoolduseskadronis. Selleks kohaldasid uurijad nelja kommunikatsioonivoo mudelit vastavalt organisatsiooni vajadustele ja eripäradele ning mõtestasid iga kommunikatsioonivoo lahti lähtuvalt konkreetse organisatsiooni vajadustest:

1. liikmetevaheliste läbirääkimiste voog, mis sisaldab endas sotsialiseerumise, identifitseerimise ja enda positsioneerimise tegevusi ning vastab küsimusele: *kes me oleme?*;

2. isereguleerumine viitab enesekohasele struktureerumisele ja kontrolltegevusele: *missuguste reeglite järgi me töötame?*
3. tegevuste koordineerimine tähendab tegutsemist ühise eesmärgi nimel ja vastab küsimusele: *missugust tööd me koos teeme?*;
4. institutsionaalne positsioneerimine hõlmab peamiselt väliskommunikatsiooni ja koostöötet väliste partneritega ning vastab küsimusele: *missugused välised jõud annavad meile õiguspärasuse ja missugune peab oleme meie kommunikatsioonitegevus, et neid rahuldada?*

Uuringuks vajaliku empiirilise analüüsimaterjali kogumiseks viidi läbi vaatlusi, intervjuusid ja dokumentide analüüs (Browning jt., 2009: 89).

Giddens (1984, McPhee & Zaug 2009: 35 kaudu) on väitnud, et organisatsioonid on sotsiaalsed vormid, mis eksisteerivad ainult tänu liikmete tegevusele. Seepärast peavad organisatsioonid McPhee & Zaugi (2009: 34) arvates alati sisaldama liikmeid ning selleks, et luua ja hoida suhteid organisatsiooni liikmega, on vajalik kommunikatsioon. Nad lisavad, et organisatsiooni liikmeid ei peaks käsitlema kui organisatsiooni iseenesestmõistetavat osa, vaid liikmeskond moodustub kommunikatsioonivoo poolt. Liikmete läbirääkimiste vool võib olla mitu vormi – osaline kaasatus, täielik kaasatus, samastamine, juhtimine – oluline on märkida, et see voog on pidev ja katkematu (Putnam jt., 2009: 10). **Läbirääkimised organisatsiooni liikmete vahel ilmnevad pidevalt ja kõikide liikmete vahel** – uute või vanade, kõrgemal või madalamal positsioonil olevate liikmete vahel (McPhee, 2015: 489). Browning jt. (2009: 98) kirjeldasid oma uuringule tuginedes liikmete omavahelise läbirääkimise voo ilmnemist tehnik-spetsialistide ja pilootide suhetes – töötades samas organisatsioonis, kuid erinevatel ametikohtadel, ilmnes pilootide ja spetsialistide vastastikune suhtlus igahommikusel ühiskõnnil, kus sammuti koos lennukiteni ja tehnikud kontrollisid viimast korda enne lendu üle, et lennukid oleksid tehniliselt korras. Nad (2009) lisasid, et selline ühiskõnd illustreeris läbi visuaalse, ruumilise ja psüühilise näite nii liikmete omavahelisi läbirääkimisi kui ka tegevuste koordineerimist.

Kuhn (2012: 558) on öelnud, et **läbirääkimise voo abil liikmed sotsialiseeruvad organisatsioonis ja samastuvad organisatsiooniga**. See tähendab, et liikmete läbirääkimise voo kaudu seotakse liikmed organisatsiooniga ja liikmed hakkavad end

pidama osaks organisatsioonist. McPhee & Zaug (2009: 35) selgitavad, et kuna kommunikatsioon toimub ainult inimeste vahel ja kommunikatsiooni käsitletakse kui organisatsiooni loojat, siis on loogiline, et inimestevahelised suhted on organisatsioonis olulised. Nad lisavad, et organisatsioonid eksisteerivad ainult siis, kui nad suudavad liikmeid ligi tõmmata ja lasevad neil saada osaks konkreetsest organisatsioonist ja organisatsiooni tegevuses osaleda – seeläbi on liikmed ja organisatsioon omavahel vastastikusel mõjus.

McPhee & Zaug (2009: 35) täheldavad, et organisatsioonid ei tõmba liikmeid ligi ega koordineeri tööd automaatselt või lihtsalt loomulikust olemasolust – keegi peab selle nimel vaeva nägema ja tegema teatud otsused. McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudelis täidab seda rolli organisatsiooni isereguleerumise (*self-regulation*) voog. **Isereguleerumise voo peamine ülesanne on aidata koordineerida liikmete tegevusi** (McPhee & Zaug, 2009: 36). Putnam jt. (2009: 10) arvates loob just isereguleerumise voog organisatsioonile kompleksse struktuuri ja eristab seeläbi organisatsioone tavalistest rahvamassidest ja naabruskondadest. Kuhn (2012: 558) on selgitanud, et isereguleerumine on peamiselt seotud formaalse kommunikatsiooniga, mis loob teatud piirid ja reeglid ning konstrueerib organisatsiooni formaalse struktuuri. Brummans jt. (2014: 174) lisavad, et isereguleerumine tekitab märkide süsteemi, mis kutsub esile sidususe erinevate diskursuste vahel. Isereguleerumise kommunikatsioonivoo moodustavad erinevad dokumendid ja juhendid, mis on just konkreetsele organisatsioonile iseloomulikud. Näiteks ametlikud dokumendid, struktuuri skeemid, protseduuride juhendid, põhimäärused, direktiivid, otsuse langetamise ja planeerimise foorumid, töötajate hinnangud ja tagasiside, eelarvestamine, raamatupidamine ja muud formaalsed kontrolliprotsessid. Isereguleerumise alla kuuluvad kõik protsessid, mis juhivad organisatsiooni või mingit osa organisatsioonist. (McPhee & Zaug, 2009: 36) Browning jt., (2009: 100) toovad läbiviidud uuringu põhjal välja, et isereguleerumise voog ilmnes tehnik-spetsialistide tegevust reguleerivates reeglites, juhistes ja eeskirjades, millest spetsialistid oma töös juhendasid. Isereguleerumine on organisatsioonis toimuv unikaalne protsess, kuna see ei puuduta otseselt organisatsiooni tööd, vaid pigem sisemisi suhteid, norme ja sotsiaalset olemust, mis omakorda kujundavad ja vormivad tööprotsesse (McPhee & Zaug, 2009: 36). Seega võib öelda, et isereguleerumine on kommunikatiivne protsess, mis loob organisatsioonile kirjaliku raamistiku, millele organisatsiooni tegevus toetub ja mis määrab ära ka organisatsiooni liikmete omavahelised suhted.

Brummans jt., (2014: 174) selgitavad, et **tegevuste koordineerimine** (*activity coordination*) **on kommunikatsioonivoog, mis lõimib organisatsiooni tegevused ja tööprotsessid üheks tervikuks**. Liikmete tegevused on koordineeritud organisatsiooni isereguleerumise kaudu, mis loob töö toimimiseks vajalikud eeskirjad, plaanid ja nende täitmise järjestuse. Tööprotsessides tuleb sageli ette probleeme ja erandeid, mis vajavad koordineerimist. Selleks, et esilekerkivaid probleeme lahendada on vaja toimivat kommunikatsiooni. Tegevuste koordineerimise eelduseks on organisatsiooni isereguleerumine, mis loob organisatsioonile kirja pandud reeglid. Tegevuste koordineerimise voos on oluline liikmete ja struktuuriüksuste omavaheline koostöö, mis aitab organisatsioonil saavutada oma eesmärgi.

Neljanda kommunikatsioonivoona eristavad McPhee & Zaug (2009: 39) **kommunikatsiooni väliste sihtrühmade ja makrotasandi üksustega**, nad nimetavad seda voogu **institutsionaalseks positsioneerimiseks** (*institutional positioning*). Väliste sihtrühmadena nähakse organisatsiooni kliente, koostööpartnereid, konkurente, tarnijaid ning mõjukamate organisatsioonide puhul ka riiki kui välist reguleerijat ja potentsiaalset ostjat. Organisatsioon peab suhtlema välise keskkonnaga ja looma endast usaldusväärse ja elujõulise kuvandi (Putnam jt., 2009: 11). Browning jt., (2009: 94) kirjeldasid tegevuste koordineerimist ja institutsionaalset positsioneerimist kui üksteisega tihedalt põimunud voogu, mis läbiviidud uuringus koos avaldusid – tegevuste koordineerimine ilmnis tehnik-spetsialistide suhetes, kes töötavad koos ühise eesmärgi nimel, kuid oma tööd tehes sõltuvad nad tugevalt välisest partnerist, järelvalvenõukogust. Kommunikatsioon väliste sihtrühmadega on organisatsiooni jaoks eluliselt vajalik, sest organisatsioonid on osa ühiskonnast, mis juba on organiseeritud ja kus juba on toimiv korra loomine, ressursside jagamine, kaubavahetus, ja tööjaotus ning kus on olemas toimivad kommunikatsiooniviisid nende praktikate kommukeerimisel (McPhee & Zaug, 2009: 41). Ilma institutsionaalse taustata on organisatsiooni olemasolu mõeldamatu. Tänapäeval sõltuvad kompleksed organisatsioonid oma loomisel palju poliitilistest, kultuurilistest, majanduslikest, sotsiaalsetest ja kommunikatiivsetest institutsioonidest (McPhee & Zaug 2009: 41).

McPhee käsitleb kommunikatsiooni kui protsessi, mis moodustub nelja kommunikatsioonivoo komplekses suhtes ja milles neli kommunikatsioonivoogu ilmestavad organisatsioonis toimuvaid protsesse. Oluline on siinkohal rõhutada, et need

neli kommunikatsioonivoogu on kõik erineva funktsiooniga ning omavahel põimudes loovad need vood sotsiaalseid struktuure – organisatsioone. Browning jt., (2009: 109) tõid läbiviidud uuringu põhjal välja, et kõik neli McPhee mudelis esitatud kommunikatsioonivoogu on organisatsiooni praktikas olemas ja need on väga laiaulatuslikud. Liikmete läbirääkimiste voog ilmestab liikmete omavahelisi suhteid ja samastumist organisatsiooniga. Isereguleerumise voog väljendab erinevate dokumentide ja juhiste kaudu organisatsiooni juhtide kontrollimehhanisme, mis loovad organisatsioonile formaalse aluse. Tegevuste koordineerimise voog näitlikustab liikmete kaasamist organisatsiooni töösse ning institutsionaalse positsioneerimise voog kirjeldab organisatsiooni suhteid ümbritseva keskkonnaga. Browning jt., (2009: 109) kirjeldasid nelja kommunikatsioonivoogu oma uuringule tuginedes järgnevalt: organisatsioonil on vaja täita kindlate standardite järgi (isereguleerumine) ühine ülesanne (tegevuste koordineerimine), arendada välja omavahelised suhted (liikmete omavahelised läbirääkimised) ja kogu tegevus peab olema kooskõlas väliste autoriteetide nõudmistega (institutsionaalne positsioneerimine). Browning jt. (2009: 109) on oma uuringu põhjal väitnud, et kommunikatsiooni omadus organisatsiooni luua väljendub väikeste näidetes, mis üheskoos loovad tervikliku jutustuse. Selleks, et mõista kommunikatsiooni kui organisatsiooni loojat, on vaja uurida väikeseid mikrotasandi näiteid ja panna nendest kokku terviklik jutustus, mis selgitab kommunikatsiooni sügavat rolli organisatsioonis.

## 1.5 Luhmanni lähenemine

Brummans jt. (2014: 183) väidavad, et Saksa sotsioloogi Niklas Luhmann töödel on olnud sügav mõju Saksa sotsiaalteadustele. Nad toovad välja, et Luhmanni töödes saab eristada kaht perioodi, varajane ja hiline, ning neid perioode võib piiritleda Luhmanni „autopoieetilise pöördega“, mil ta andis välja oma suurteose *Social Systems* (1995, eesti keeles ilmunud „Sotsiaalsed süsteemid“ 2009). Brummans jt. (2014: 183) väidavad, et just Luhmanni hilise perioodi töödel on selged mõjud kommunikatsiooni kui organisatsiooni looja teoreetilisele käsitlusele. Schoeneborn (2011: 644) tõdeb, et Luhmanni lähenemine on siiani jäänud varju võrreldes teistest samaväärsete autorite CCO lähenemistega. Hernes & Bakken (2003: 1513) on öelnud, et Luhmanni tööde mõju tänastes organisatsiooniuuringutes on veel küllaltki väikene, võrreldes teiste sotsiaalteoreetikute töödega, mis on viimasel aastakümnel ilmunud. Nad toovad peamise põhjusena välja

asjaolu, et Luhmanni saksakeelseid töid pole veel kuigi palju inglise keelde tõlgitud ning seepärast pole need ka rahvusvaheliselt nii tuntud ja loetavad. Hernesi & Bakkeni (2003) põhjendust kinnitavad ka autori materjaliotsingu tulemused – EBSCO andmebaasidest ja teadusajakirjadest otsinguid teostades leidis Luhmanni lähenemise kohta vähem ingliskeelseid artikleid kui McPhee ja Montreali koolkonna lähenemiste kohta.

Luhmanni lähenemist on oma uuringu teoreetilise raamistikuna kasutanud Cheong, Hwang & Brummans (2014), kes uurisid vabatahtlikul tegevusel põhinevat budistlikku abi- ja heategevusorganisatsiooni Tzu Chi. Autorid võtsid uuringu aluseks Luhmanni autopoieesia mõiste ja uurisid, kuidas organisatsioone taastoodetakse läbi autopoieetilise protsessi ning missugune osa on organisatsiooni taastootmisel keeleliste ja materiaalsete vahendite vastastikmõjul. (Cheong, Hwang & Brummans, 2014: 11) Uuringu jaoks vajalik empiiriline materjal saadi kombineerides organisatsiooni juhtidega läbiviidud semistruktureeritud intervjuudest saadud andmeid ja Tzu Chi hiina- ja ingliskeelse Facebooki lehekülje ja Tzu Chi videokanalite analüüsist saadud andmeid.

Luhmann (2006, Brummans jt., 2014: 184 kaudu) on seisukohal, et ühiskond koosneb sotsiaalsetest süsteemidest, millel on võime end taastoota ning see on tunnus, mis eristab sotsiaalseid süsteeme ümbritsevast keskkonnast. **Luhmanni käsitluses on oluline autopoieesia** ehk **ise(taas)tootmise mõiste**, mille ta on laenanud bioloogidelt Maturanalt ja Varelast (1987, Brummans jt., 2014: 184), kelle jaoks kõik elavad süsteemid on autopoieetilised süsteemid, millel on võime end (taas)toota. Seidl & Becker (2006, Kuhn, 2012: 563 kaudu) on selgitanud, et **Luhmann mõistab organisatsioone kui autopoieetilisi süsteeme, mis loovad ja toodavad end kui süsteeme kommunikatsiooni kaudu ning eristuvad seeläbi ümbritsevast keskkonnast**. Toetudes sellele kontseptsioonile, eristab Luhmann (1986, Schoeneborn 2011: 670 kaudu) kolme peamist autopoieetilist sotsiaalset süsteemi:

- interaktsioonid kui kõige väiksemad ja vaevu tajutavad sotsiaalse kogunemise vormid mikrotasandil;
- organisatsioonid kui rohkem formaliseeritud ja stabiilsed sotsiaalsed süsteemid kesktasandil;
- ühiskond tervikuna, mis hõlmab kõiki sotsiaalseid süsteeme makrotasandil ja milles saab eristada erinevaid allsüsteeme, nagu näiteks poliitiline süsteem, õigussüsteem, majandussüsteem jne.



Sotsiaalteadlasena mõistab Luhmann (1995, Brummans 2014: 184 kaudu) peamise sotsiaalse autopoieetilise süsteemi osana kommunikatsiooni. Luhmann (2009: 346) selgitab, et **sotsiaalsed süsteemid ei koosne mitte inimestest ja tegevustest, vaid kommunikatsioonist ning inimesed on osa kommunikatsioonikeskkonna protsessidest**. Võttes aluseks Luhmanni lähenemise, uurisid Cheong, Hwang & Brummans (2014: 11), missugune roll on digitaal- ja sotsiaalmeedial selles autopoieetilises protsessis ja kuidas tehnoloogiliste vahendite abil vahendatud kommunikatsioon loob organisatsiooni. Autorid otsivad vastuseid küsimustele, kuidas Hiina organisatsiooni liidrid võtavad oma kasutusesse digitaal- ja sotsiaalmeedia, et selle abil luua organisatsiooni ning kuidas vahendatud koostoime organisatsiooni juhtide, liikmete ja mitteliikmete vahel aitab kaasa organisatsiooni loomisele. Selleks analüüsivad nad organisatsiooni liidrite digitaal- ja sotsiaalmeedia kasutust ja kuidas nende poolt algatatud vahendatud interaktsioonid aitavad kaasa organisatsiooni (taas)loomisele.

Luhmann (1995, Brummans 2014: 184 kaudu) lisab, et selgelt peab eristama kommunikatsiooni kui sotsiaalset süsteemi ja indiviidi kui psüühilist süsteemi – psüühilised süsteemid kuuluvad sotsiaalsete süsteemide keskkonda ja need on teineteisest sõltuvad protsessid. Luhmanni (1989, Schoeneborn 2011: 670 kaudu) järgi pole organisatsioonid kui sotsiaalsed süsteemid loodud mitte inimeste ja sündmuste poolt, vaid kommunikatsiooni poolt. Kommunikatsioon on Luhmanni (2009: 194–195) jaoks alati valikutoiming, mille käigus toimub valiku töötlemine: kommunikatsioon nopib alati aktuaalsest viidetehorisondist, mille see kõige pealt loob, ühe asja välja ja jätab teise kõrvale. Luhmann (2009: 204) mõistab kommunikatsiooni kui kolme valiku süsteesi: info, edastamise ja mõistmise tervikut ning selgitab, et **kommunikatsioon saab teoks siis, kui toimub mõistmine ehk arusaamine**. Luhmann (2009: 199) selgitab, et mõistmine on kommunikatsiooni teostumise vältimatu aspekt ja sellest tulenevalt on kommunikatsioon võimalik ainult kui enesele osutav aspekt. Luhmann lisab (2009: 59), et eneseleosutus tähendab, et süsteem ise loob elemendid, millest ta koosneb, funktsionaalseteks tervikuteks ja viitab kõigis elementidevahelistes seostes samal ajal enese ülesehitusele ning reprodutseerib seeläbi pidevalt enda ülesehitust. Luhmanni (2009: 225) arvates ei saa kommunikatsiooni mõista kui tegevust ja kommunikatsiooniprotsesse kui tegevuste ahelat, vaid sotsiaalses süsteemis luuakse tegevus kommunikatsiooni ja omistamise kaudu. **Sotsiaalsete süsteemide alusprotsess, mis produtseerib elemente, millest süsteemid**

**koosnevad, saab olla ainult kommunikatsioon ja seega on kommunikatsioon sotsiaalvaldkonna algelement** (Luhmann, 2009: 192). Luhmann (2006, Schoeneborn 2011: 678 kaudu) selgitab, et nii nagu kõik sotsiaalsed süsteemid, tekivad ka organisatsioonid süsteemi ja keskkonna vahel eristudes. Ta lisab, et **organisatsioonid peavad seega pidevalt kindlustama ümbritsevast keskkondadest eristuvate piiride eksisteerimise** ning sellised süsteemsed ja eneseleosutavad piirid ongi need, mis eristavad organisatsioone teistest sotsiaalsetest vormidest nagu võrgustikud, kogukonnad või sotsiaalsed liikumised. Cheong, Hwang & Brummans (2014: 16) on oma uuringule tuginedes väitnud, et organisatsiooni liidrite postitused on midagi enam kui lihtsalt Tzu Chi tegevusest teavitamine – need postitused viitavad eneseleosutamisele ja suhtlusele, mis on kesksed kommunikatiivsed praktikad organisatsiooni enesetootmise jaoks. Inimesed üle kogu maailma kommenteerivad postitusi ja vajutavad postitusele *like*, mis näitab, et nad on motiveeritud osalema organisatsiooni tegevuses. Selline koostoime ilmestab, kuidas Facebook võimaldab autopoieesia tekkimist ja selle autopoieesia kaudu organisatsiooni pidevalt taastoodetakse. (Cheong, Hwang & Brummans, 2014: 17). Organisatsioonid eksisteerivadki ainult tänu pidevale vahendatud interaktsioonidele liidrite, liikmete ja mitteliikmete vahel. Samuti areneb organisatsioonil välja Facebookis spetsiifiline keelekasutus, mille kaudu ta ümbritsevast maailmast erineb.

Brummans jt. (2014: 185) selgitavad, et kommunikatsioon on organisatsiooni üks töörežiim ja organisatsioonid on loodud kommunikatsiooni ühe eriliigi kaudu, mida Luhmann nimetab **otsuste kommunikatsiooniks** (*decision communications*). Otsuste kommunikatsioonil on keskne roll organisatsiooni eksisteerimises ja arenemises (Schoeneborn, 2011: 671). Seidl (2005, Schoeneborn 2011: 671 kaudu) on öelnud, et Luhmann soovib vaadata otsuseid kui spetsiifilist kommunikatsioonivormi ja väidab, et langetatud otsuseid ei kommenteerita pärast otsustamist, vaid otsused ise ongi kommunikatsioon. Brummans jt. (2014: 186) on öelnud, et otsuste kommunikatsioon on valikuline protsess, mis väljendab, et iga otsuse taga on olnud ka alternatiivid, sest muidu see ei saaks olla otsus. Otsust tehes valitakse erinevate alternatiivide vahel ja seega on otsus ühe alternatiivi valik teiste hulgas. Luhmann (2000, Schoeneborn 2011: 676 kaudu) väidab, et organisatsioonid on nagu kestvad protsessid, mis alternatiive vähendades või ainult ühe paratamatu alternatiivi esitades muudavad avatud võimalused fikseeritud võimalusteks. Organisatsioonid põhinevad otsustel ja kindlustavad oma olemasolu ja funktsioneerimise nii otsuseid tehes kui ka olles ise samal ajal otsuste produktiks

(Luhmann 2000, Schoeneborn 2011: 677 kaudu). Luhmann lisab, et **organisatsioon sünnib siis, kui tekib enesele osutav otsuste kommunikatsioonivõrgustik, kus mineviku otsused saavad tulevikus tehtavate otsuste eelduseks.**

Brummans jt. (2014: 186) on öelnud, et Luhmanni vaade kommunikatsioonile ja organisatsioonile pakub radikaalselt uue lähenemise CCO lähenemise uurimises. Luhmanni jaoks on organisatsioonid sotsiaalsed süsteemid, mis luuakse ja taastoodetakse kommunikatsiooni kaudu. Organisatsioonidel kui sotsiaalsetel süsteemidel on võime end taastoota ja selle omaduse kaudu eristuvad organisatsioonid ka ümbritsevast keskkonnast. Teine oluline aspekt Luhmanni lähenemises on otsuste kommunikatsioon – Luhmann selgitab, et otsuste kaudu luuakse organisatsioon seeläbi, et minevikus tehtud otsused saavad tulevikus tehtavate otsuste eelduseks. Kuhni (2012: 564) on öelnud, et Luhmanni lähenemine ei rõhuta indiviidi omadusi ega institutsioonide võimeid, vaid pöörab tähelepanu kommunikatiivsetele sündmustele, mis moodustavad võrgustiku. Just selles seisnebki Luhmanni lähenemise radikaalsus – kõrvale jäetakse inimesed kui individid ja keskendutakse ainult kommunikatsioonile kui organisatsiooni algelemendile.

## **1.6 Montreali koolkonna lähenemine**

Kõige ulatuslikum ja enam väljaarendatud lähenemine on **Montreali koolkonnal**, mida juhivad James Taylor ja Francois Cooren (Kuhn, 2012: 550). Taylor (2009: 155) selgitab, et Montreali koolkonna lähenemine põhineb arusaamal, et **organisatsiooni moodustamine on iseorganiseeruv (*self-organizing*) protsess, mis põhineb praktilistel tegevustel, millel on defineeritavad resultaadid ja mis on vahendatud keele kaudu.** Taylor (2009) lisab, et selles protsessis on oluline roll keelel, millel on funktsioon liita inimesi üheskoos töötama ja saavutama seeläbi praktilisi eesmärke. Kuhn (2012: 551) selgitab, et Montreali koolkonna lähenemise järgi on peamine protsess organisatsiooni loomisel ja taastootmisel koostöö (*co-orientation*). Seega saab öelda, et Montreali koolkonna järgi luuakse organisatsioon koostöö kaudu ja keel on vahend, mille abil inimesed koos tööle pannakse.

Tõstes esile keelt kui peamist kommunikatsioonivahendit, ei taha Taylor (2009: 156) seeläbi vähendada mitteverbaalsete ja paralingvistiliste signaalide olulisust, kuid tõdeb, et kõige olulisem vahend, mida inimesed valdavad, on just keel ja kommunikatsioon inimeste

vahel toimub peamiselt läbi keele. Keele abil saavutatakse organisatsioonis kaks ülesannet: luuakse vastastikune suhtlus inimeste vahel ja väljendatakse individuaalseid mõtteid (Taylor, 2009: 157). See tähendab, et kogu kommunikatsioon on vahendatud keele kaudu. Ashcraft jt. (2009: 20) toovad välja, et Montreali koolkonna esindajad eristavad kaht kommunikatsiooni ilmingut: vestlust ja teksti. Organisatsioon realiseerub läbi vestluste, mis luuakse situatsioonide käigus ja tekstid on aines, mille kaudu vestlused saavad oma vormi ning seega on tekstid üheaegselt nii vestluse tooraine kui ka tulemus (Kuhn, 2008: 1233).

Analüüsitud empiirilistest artiklitest oli Montreali koolkonna lähenemist uuringu raamistikuna kasutatud viies artiklis. Koschmann & McDonald (2015: 238) uurisid Montreali koolkonna võtmes mittetulundusliku organisatsiooni ASA rituaale – ASA on organisatsioon, mis tegeleb aidsihaigete toetamisega, avalikkuse harimisega aiosi ja HIV-iga seotud teemadel, pakub arstiabi, rahalist toetust, juurdepääsu toidupangale, heategevuslikul eesmärgil õigusabi ja tegutseb teabekeskusena, et vältida edasist nakatumist HIVi ja aiosi. Koschmanni (2012) uurimisobjektiks oli Ameerika Ühendriikides tegutsev organisatsioon City Partners, mille näitel uuriti organisatsiooni identiteeti. Kopaneva & Sias (2015) analüüsisid erinevate organisatsioonide põhjal töötajate arusaamu missioonist ja visioonist. Constantinides'i (2013) uurimisobjektiks oli Suurbritannias 1998. aastal loodud elektrooniline patsiendiportaali (English National Programme for IT – NpFIT), mis pidi tagama patsiendi andmete elektroonilise kättesaadavuse kõikidele patsiendi raviga seotud arstidele ja samuti patsiendile endale. Güney & Cresswell (2012) valisid uuritavaks organisatsiooniks hiljuti loodud valitsusasutuse IT organisatsiooni. Kahe viimase uuringu peamine eesmärk oli analüüsida Montreali koolkonna lähenemisele tuginedes tehnoloogia rolli organisatsiooni loomisel. Montreali koolkonna lähenemise raamistikus läbiviidud uurimused saab jagada kahe suurema eesmärgi alla:

Esimene eesmärk: uurida organisatsiooni rituaale, missiooni, visiooni ja identiteeti, nende loomist, töötajateni viimist ja kuidas neid töötajate poolt mõistetakse ning missugune roll on missioonil, visioonil, rituaalidel ja ühisel identiteedil organisatsiooni loomisel ja taastootmisel.

Teine eesmärk: uurida, missugune roll on uue tehnoloogia kasutusele võtul organisatsiooni loomisel ning kuidas on omavahel seotud kommunikatsioon ja tehnoloogia.

Empiiriliste andmete kogumiseks kasuti kolmes uuringus vaatluste, intervjuude ja dokumendianalüüsi kombineerimist (Koschmann, 2012; Koschmann ja McDonald, 2015; Güney ja Cresswell, 2012). Andmete kogumine erinevate meetodite abil võimaldas uurijatel võrrelda oma tähelepanekuid intervjuude transkriptsioonide, vaatlusmärkmete ja dokumentide analüüsi märkmetega ning hinnata andmeid vähemalt kahe andmeallika põhjal (Koschmann, 2012: 70). Kopaneva & Sias (2015) kasutasid andmete kogumiseks aktiivset intervjuerimist, kuna nende jaoks oli intervjuu reaalsust ja tähendusi loov protsess, intervjueeritavaid käsitleti kui tähenduste loojaid ja uuringu peamine rõhk oli subjektiivsetel tõlgendustel. Intervjuud põhinesid semistruktureeritud intervjuuprotokollil, mida kasutati üldise juhisenä (Kopaneva & Sias, 2015: 366). Constantinides'ile (2013: 116) pakkusid eelkõige huvi erinevad kommunikatiivsed tegevused, mis toimusid nõuandjate ja projektijuhtide vahel kohtumiste käigus ja kuidas need tegevused olid vahendatud informatsioonitehnoloogiate abil. Uuringu empiirilise andmestiku moodustasid kaks kirjalikku teksti: NpFIT projekti kohtumiste raportid.

Montreali koolkonna lähenemist aitab mõista Taylori dünaamiline nelja-tõlke mudel (*four-translation model*), mis erineb McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudelist, kuna keskendub neljale tõlkele organisatsiooni sees ja tõlge hõlmab rohkem kui muutus ühelt positsioonilt teisele (voog) (Brummans jt., 2014: 176).

**Organisatsioon kui praktikate ja vestluste võrgustik.** Mõiste *praktikate võrgustik* viitab tegevustele ja nendega seotud vestlustele, mis viivad organisatsiooni tööd ellu (Brummans jt., 2014: 177). Taylor (2009: 167) selgitab, et praktikate võrgustik tekib, kui grupp inimesi keskendub pidevalt ühele objektile või objektidele. Taylor & Van Every (2000, Brummans jt., 2014: 177 kaudu) on selgitanud, et töötamine tänapäevases organisatsioonis hõlmab ülekantavat infrastruktuuri, mis loob kohustuste võrgustiku ja seob täiendavalt praktikate kaudu kaks inimest, kes teevad koostööd ühise eesmärgi nimel. Tööd võib vaadelda kui sotsiaalset praktikat, mida peab õppima ja kui see on ära õpitud, siis annab töö tähenduse inimeste kogemusele (Lave & Wenger, 1991, Taylor, 2009: 167 kaudu). Ühine jagatud kogemus seob inimesed kokku, paneb nad koos tööle ja seeläbi tekib ühine praktikate võrgustik. Koschmann (2012: 83), kes uuris kollektiivse identiteedi tekkimist organisatsioonis tõi oma uuringutulemuste põhjal välja, et kollektiivne identiteet tekib

koostoime tulemusena ja eksisteerib ainult organisatsiooni sees. Koschmanni (2012) järgi saab kollektiivset identiteeti käsitleda kui sotsiaalsel saavutust.

Järgmine tegevus Taylori nelja tõlke mudelis on **praktikate võrgustiku teisendamine ühtseks kollektiivseks tegevuseks** (Brummans jt., 2014: 179). Selleks, et läbi kohalike praktikate tekiks ühine kollektiivne tegevus, kirjeldab Taylor (1996, Brummans jt., 2014: 179 kaudu) kaht sündmust: esiteks tuleb kaardistada erinevate praktikate kogemus ja vormida üheks verbaalseks esitluseks – see loob koondpildi kogu organisatsioonist – ja teiseks tuleb loodud kogumik muuta kirjalikuks narratiiviks, mis väljendab organisatsiooni kui ühtset terviklikku keha ja kus hakkab tekkima ühine identiteet. Koschmann & McDonald (2015: 244-246) käsitlesid oma uuringus ühise kollektiivse tegevusena ehk praktikana organisatsiooni rituaale, mis meenutasid liikmetele organisatsiooni põhiaspekte. Koschmann & McDonald (2015) toovad välja, et näiteks missiooni ettelugemine koosolekul tuletas liikmetele meelde organisatsiooni suuremat eesmärki ja seega saab ühiseid rituaale käsitleda kui kaasavaid tekste. Constantinides (2013: 228), kes uuris Montreali koolkonna lähenemise raamistikus elektroonilist patsiendiportaali, leidis, et kommunikatiivsed tegevused ei tulene üksnes sotsiaal-poliitilistest aspektidest, vaid moodustuvad koos tehnoloogiaga. See tähendab, et inimesed loovad narratiivseid tekste (näiteks IT projektide aruanded) suheldes elutute osalejate (näiteks infotehnoloogia) kaudu ja need loodud tekstid hakkavad tegutsema organisatsiooni häälekandjatena. Sarnasele järeldusele jõudsid ka Güney ja Cresswell (2012: 163), kes tõid välja, et tehnoloogiat võib nimetada hübriidseks tekstiks, mis loob organisatsiooni seeläbi, et tekitab liikmete vahel vestluse – uute projektide loomine toimub läbi kommunikatsiooniaktide, kui peamiste sihtrühmade esindajad saavad kokku ja arutavad omavahel läbi erinevad kitsaskohad, mõtted ja ideed seoses uue projektiga.

**Organisatsioon kui organisatsiooni ja selle eesmärkide loomine läbi tekstualiseerimise.** Selleks, et kirjeldada, kuidas organisatsioon tekstiks muuta, kasutab Taylor (1996, Brummans jt., 2014: 179) Ricoeuri (1981) poolt kirjapandud distantseerituse kontseptsiooni (*concept of distancing*). Tegevuse tõlgendamine läbi nende tekstideks muutmise distantseerib öeldu veelgi enam öeldavast. Praktikate dekontekstualiseerimise kaudu muudab tekst praktikad samaväärseteks sümboliteks. Uus nähtus ilmneb läbi tõlgenduste, kus liikmed ei ole enam *mina* ja *sina*, vaid neid käsitletakse kui *meie*, *nemad*, *töötajad*, *liit* jne. (Brummans jt., 2014: 179)

Läbi vestluste loomise tekstiks tekivad organisatsiooni bürookraatlikud instrumendid, näiteks erinevad manuaalid ja protseduurid. Loodud tekstide kaudu saab organisatsioon levitada oma kavatsusi nii organisatsiooni liikmetele kui ka organisatsiooni välistele sihtrühmadele. (Brummans jt., 2014: 180) See tähendab, et nüüd on olemas kirjalikud tekstid, millele organisatsioon ja organisatsiooni liikmed toetuvad.

Brummans jt. (2014: 180) selgitavad, et kui organisatsioon on autoriseeritud, saab temast tegevuses osaleja (*actor*), kes suudab esindada kollektiivsust ning esitleda end teistele ja oma organisatsiooni liikmetele – seeläbi saab organisatsioonist tegevuses osaleja teiste hulgas. Constantinides (2013: 228) selgitab läbiviidud uuringu põhjal, et kommunikatiivsed tegevused toetuvad materiaalsele alusele, mille loob tehnoloogia ja tehnoloogia kasutajate kogemus ning läbi interaktsioonide tehnoloogia ja inimeste vahel luuakse narratiivseid tekste (projekti raporteid), mis annavad organisatsioonile hääle ja muudavad selle laiemalt nähtavaks. Seeläbi saab organisatsioon agentsuse ja hakkab kõnelema oma vajadustest ja tegutsema oma äriliste vajaduste saavutamiseks. Brummans jt. (2014) lisavad, et kuna organisatsioonil endal ei ole häält, vajab organisatsioon agente, kes suudavad suhelda väliste kehadega, nagu näiteks valitsus, pangad, kliendid, ajakirjandus ja oma liikmed ning need inividid, kes seda rolli täidavad, saavad seeläbi võimu organisatsiooni esindada.

**Organisatsioon kui ühe tõlkimine tagasi mitmele.** Viimane samm Tayloriga nelja tõlke mudelis on loodud tekstide tõlkimine tagasi organisatsiooni praktikatesse. Organisatsiooni hierarhias enda kehtestamiseks kasutavad liikmed eeskirju ja põhimõtteid ning seeläbi tõlgitakse üks tagasi mitmeks. (Brummans jt., 2014: 181) Kopaneva & Siasi (2015: 377) uurisid, kuidas organisatsiooni töötajad ja juhid loovad ning mõistavad organisatsiooni missiooni ja visiooni ning jõudsid järelduseni, et töötajate ja juhtide arusaamad on üsna erinevad. Tayloriga nelja tõlke mudeli järgi tähendab see, et missioon ja visioon on küll ametlikult sõnastatud, kuid missiooni ja visiooni pole tõlgitud tagasi oma töötajatele ja seepärast töötajad ka ei mõista neid. Brummans jt. (2014, Kopaneva & Sias, 2015: 377 kaudu) on öelnud, et kuigi tõlkimine on alati problemaatiline, siis kõige problemaatilisem on eesmärgi (missiooni) tõlkimine organisatsiooni praktikatesse. Kopaneva & Siasi (2015) uuringutulemustest selgus, et on loodud ühine praktikate kogemus ja proovitud vormida see üheks verbaalseks esitluseks (missiooniks ja visiooniks), kuid puudu on loodud

kogumiku muutmine kirjalikuks narratiiviks, mis väljendaks organisatsiooni kui ühtset terviklikku keha ja looks ühise identiteedi.

Brummans jt. (2014: 182) on öelnud, et Montreali koolkonna mõju organisatsioonikommunikatsiooni uuringutes ning juhtimis- ja organisatsiooniuuringutes on viimasel aastakümnel järjest kasvanud. Nad lisavad, et Montreali koolkonna lähenemine on mõjutanud arusaama juhtimisest ning organisatsioonist kui diskursiivsest vormist. Montreali koolkond kirjeldab organisatsiooni loomist nelja sammu kaudu: praktikad – praktikatele hääle andmine – organisatsiooni autoriseerimine – organisatsiooni eesmärkide avaldamine – nende tõlkimine tagasi ühistesse praktikatesse (Brummans jt., 2014: 181). Kogu selles protsessis on kandev roll keelel, millel on võime inimesi üheskoos tööle panna. See tähendab, et kogu kommunikatsioon on vahendatud keele kaudu. Seega peab organisatsiooni ja kommunikatsiooni uurimisel keskenduma keelele ning selgitama välja, mida inimesed keelega teevad ja kuidas keelt kasutavad. Teine oluline aspekt organisatsiooni toimimises on koostöö, mis väljendub selles, et grupp inimesi keskendub ühise eesmärgi täitmisele.

## **1.7 CCO lähenemine organisatsiooniuuringutes**

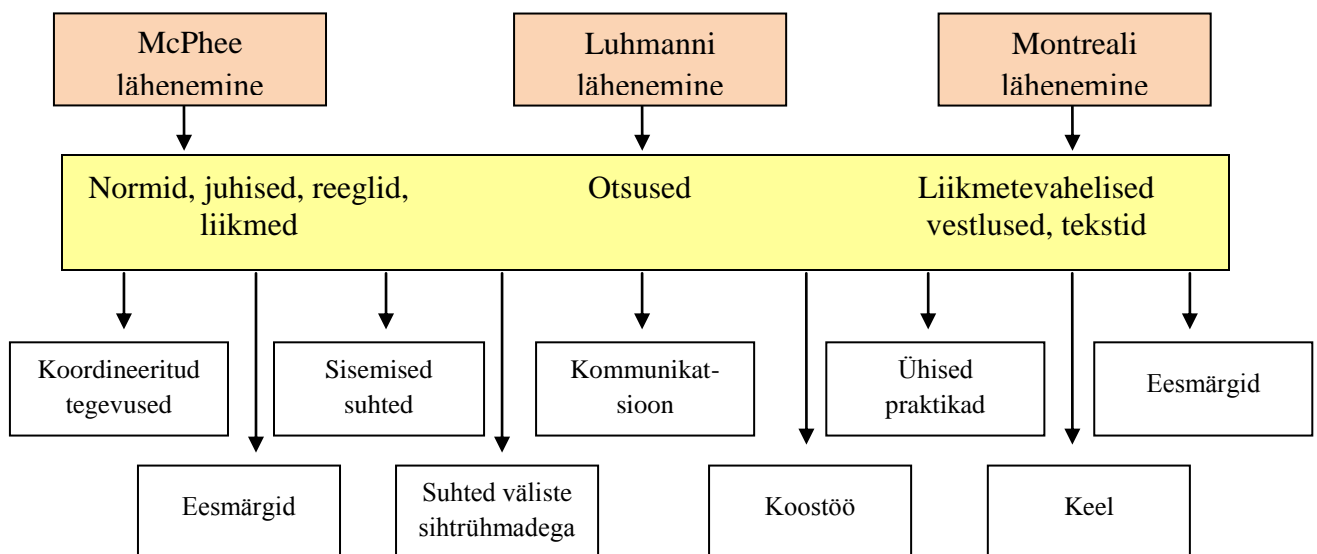
CCO lähenemine, mis on juhitud kolmest peamisest koolkonnast – McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel, Luhmanni lähenemine ja Montreali koolkonna lähenemine – on viimastel aastakümnetel saanud organisatsiooniuuringutes järjest rohkem tähelepanu (Schoeneborn & Blaschke, 2014: 285). Kuigi CCO lähenemine on saanud järjest populaarsemaks, on tehtud veel vähe empiirilise uuringuid, mis annaksid panuse CCO lähenemise kasutamiseks praktilistes organisatsiooniuuringutes. Autor analüüsis seitset artiklit (vt Lisa 1), mille teoreetiliseks raamistikuks oli valitud CCO lähenemine. Käesolevas alapeatükis analüüsitakse, missuguseid andmekogumis- ja analüüsimeetodeid on erinevad autorid CCO lähenemise uurimisel kasutanud ja mis põhjustel on uuringu raamistikuks valitud CCO lähenemine.

Selleks, et mõista, mille kaudu erinevad koolkonnad suunavad uurijaid kommunikatsiooni analüüsima ja missuguseid elemente CCO teooriale tuginedes organisatsioonis uurima peaks, joonistas autor skeemi (vt Joonis 1), mille peal on kujutatud CCO erinevate



koolkondade jaoks olulisi vormilisi ja sisulisi aspekte organisatsiooni uurimiseks. McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudeli rakendamiseks tuleb uurijal analüüsida normide, juhiste, reeglite ja organisatsiooni liikmete kaudu sisemisi suhteid organisatsioonis, koordineeritud tegevusi, eesmärke ja suhteid väliste sihtrühmadega. Luhmanni lähenemise keskmes on otsusekommunikatsioon ja see suunab uurija analüüsima kommunikatsiooni otsuste kaudu. Montreali koolkonna raamistikus organisatsiooni uurimisel peaks uurija liikmetevaheliste vestluste ja tekstide kaudu uurima liikmete ühiseid praktikaid, omavahelist koostööd, eesmärke ja liikmete keelekasutust. Tuginedes koolkondade ühistele vormilistele ja sisulistele aspektidele, seadis autor läbiviidava testuuringu eesmärgiks analüüsida kolme CCO koolkonna lähenemise võtmes ühe meeskonna eesmärkide seadmist ja koostööd, keskendudes ühistele reeglitele ja juhistele ning liikmete omavahelisele kommunikatsioonile.

Joonis 1. CCO koolkondade vormilised ja sisulised teemad.



Empiiriliste artiklite analüüsimisel kerkis esile neli peamist uurimisprobleemi, millele erinevad autorid on uuringute käigus püüdnud vastuseid otsida:

- 1) uurida uute tehnoloogiate või IT lahenduste mõju organisatsiooni tekkimise protsessis (Güney & Cresswell, 2012; Constantinides, 2013);
- 2) uurida kommunikatsiooni kaudu organisatsiooni rituaalide, identiteedi, missiooni ja visiooni loomist ja organisatsiooni liikmeteni viimist (Koschmann, 2012; Kopaneva & Sias, 2015, Koschmann & McDonald, 2015);

- 3) uurida organisatsiooni liikmete omavahelist koostööd kui organisatsiooni loomise alust (Cheong, Hwang & Brummans, 2014);
- 4) uurida McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudelit praktikas ühe organisatsiooni näitel (Browning jt., 2009).

Analüüsitud empiirilistes artiklites kasutati CCO lähenemise uurimisel peamiste **andmekogumismeetoditena osalusvaatlusi, intervjuusid ja dokumendianalüüsi**. Näiteks Koschmann (2012), Koschmann & McDonald, (2015), Güney & Cresswell (2012), Browning jt. (2009) kasutasid empiiriliste andmete kogumiseks osalusvaatluse, intervjuude ja dokumendianalüüsi kombineerimist. Koschmanni & McDonaldi (2015: 238) arvates aitab vaatlusmeetod uurijal organisatsiooni praktikaid paremini tundma õppida ja mõista organisatsiooni tööprotsesse. Nad lisavad, et intervjuud aga võimaldavad uuritavatel selgitada, kuidas nemad organisatsiooni rituaale mõistavad ja mida need rituaalid nende jaoks tähendavad ning samuti saab intervjuude käigus täpsustada vaatluse käigus kogutud andmeid ja küsida, kas ollakse õigesti aru saanud. Dokumendianalüüsi käigus saab uurija täiendada vaatluste ja intervjuude käigus kogutud andmeid ning suurendad seeläbi uuringu valiidsust (Koschmann & McDonald, 2015: 239). Koschmanni (2012: 70) hinnangul võimaldab triangulatsioonimeetod ehk kolme eri andmeallika kasutamine võrrelda kogutud andmeid omavahel ja hinnata andmeid seoses teiste andmetega. Kopaneva & Sias (2015) kasutasid andmete kogumiseks semistruktureeritud intervjuude ja dokumendianalüüsi kombineerimist. Intervjuu meetodi valikut põhjendasid Kopaneva & Sias (2015: 366) sellega, et intervjuude käigus loovad intervjuueeritavad ise reaalsust, see tähendab, et intervjuueeritavad loovad intervjuude käigus tähendusi. Semistruktureeritud intervjuud andsid uurijale võimaluse küsimuste järjekorda ja sõnastust muuta vastavalt vajadusele. Cheong, Hwang & Brummans (2014: 12) kombineerisid uuringuandmete kogumiseks organisatsiooni veebilehe ja sotsiaalmeedia kanalite analüüsi ning semistruktureeritud intervjuusid organisatsiooni liikmetega. Nad tõid välja, et andmete kombineerimine võimaldas saada põhjalikuma ülevaate organisatsiooni rahvusvahelisest koostööst. Constantinides (2013) analüüsis oma uuringu jaoks kaht koosoleku raportit, kuna tema eesmärgiks oli uurida narratiivsete tekstide abil tehnoloogia ja inimeste rolli IT innovatsiooni protsessis.

Kuna teoreetilistes materjalides ei leidu juhtnööre, missuguste meetoditega CCO raamistikus uuringut läbi viia, toetub autor uuringu planeerimisel analüüsitud empiirilistele

artiklitele, mille eeskujul kasutab uuritava meeskonna kohta empiiriliste andmete kogumiseks osalusvaatluste, semistruktureeritud intervjuude ja dokumendianalüüsi kombineerimist. Nagu erinevad autorid välja töid, võimaldab andmekogumismeetodite kombineerimine erinevatest allikatest pärit andmeid omavahel võrrelda ja hinnata andmete omavahelisi seoseid. Vaatlust on erinevad autorid pidanud parimaks viisiks CCO lähenemise uurimisel, kuna vaatlusmeetod võimaldab uurijal organisatsioonis toimuvat ise kogeda ja näha. Semistruktureeritud intervjuude vorm sai valitud samuti analüüsitud artiklite eeskujul, kuna see vorm võimaldab uurijal intervjuu käigus küsimusi muuta ja täpsustada. Samuti saab intervjuude käigus täpsustada vaatluse ajal kirjutatud märkmeid ja küsida üle, kas uurija on nähtust korrektselt tõlgendanud. Kuna kõikides artiklites oli ühe andmekogumismeetodina kasutatud dokumendianalüüsi, siis analüüsis ka autor uuritava meeskonna jaoks vajalikke dokumente. Selleks paluti meeskonna liikmetel intervjuude käigus välja tuua, missuguseid kirjalikke dokumente nad oma tööd kasutavad ja seejärel analüüsiti nimetatud dokumente.

Peamise analüüsimeetodina kogutud andmete analüüsimiseks on autorid kasutanud **kvalitatiivse sisuanalüüsi eriliiki – temaatilist analüüsi**, mille eesmärgiks on leida üles andmetes peituvad tähendused ja arusaamad. Kopaneva & Sias (2015) kasutasid analüüsimeetodina temaatilist analüüsi, kuna see meetod võimaldab kirjeldada üldisemaid ja spetsiifilisemaid analüüsitavaid teemasid ja nendevahelisi suhteid. Nad lisavad, et kuna nende uurimuse eesmärk polnud leida üht selget definitsiooni uurimisküsimuse vastuseks, vaid uurida töötajate arusaamu organisatsiooni missioonist ja visioonist, siis sobis analüüsimeetodiks temaatiline analüüs, mis võimaldas pöörata tähelepanu ka nendele teemadele, mis uurimuses osalejate jaoks olulised on. Temaatilist analüüsi kasutasid andmete analüüsimiseks ka Koschmann & McDonald (2015), et leida materjalist kategooriad, mis illustreeriksid teoreetilist raamistikku, mille nad oma uuringu jaoks CCO lähenemise põhjal olid kokku pannud. Koschmann (2012) kasutas andmete analüüsimiseks samuti temaatilist analüüsi, et leida üles analüüsitavates andmetes peidus olevad teemad. Ta lisab, et vaatlusmärkmete ja intervjuude transkriptsioonide analüüsimiseks kasutas ta võrdlevat tehnikat ja seejärel Straussi & Corbini (1990, Koschmann, 2012: 71 kaudu) poolt väljapakutud kolmesammulist protsessi kvalitatiivse andmestiku analüüsimiseks (avatud kodeerimine, telgkodeerimine ja valikuline kodeerimine). Cheong, Hwang & Brummans (2014: 12–13) kasutasid semistruktureeritud intervjuude analüüsimiseks temaatilist analüüsi ning veebilehtede ja erinevate postituste analüüsimiseks võrdlevat

analüüsi. Güney & Cresswell (2012: 160) rakendasid andmete esmase analüüsi tegemiseks teoreetilise valimi lähenemist, mille käigus valiti välja andmed ja viidi seejärel läbi täiendavad telefoniintervjuud. Intervjuude, vaatlusmärkmete ja dokumendianalüüsi põhjal koostati metanarratiiv ning seda analüüsiti põhistatud teooriast lähtuvalt. Constantinides (2013: 220) kasutas kahe koosoleku raporti analüüsimisel retoorika analüüsi, mille fookuses oli entümeemide analüüs. Entümeemide analüüsimise eesmärk oli selgitada välja inimeste poolt ja vastuargumendid valikus olevale tegevussuunale.

Analüüsitud artiklites olid autorid kõige sagedamini kasutanud kvalitatiivset sisuanalüüsi (temaatiline analüüs), mis võimaldas leida andmetes peituvaid tähendusi ja arusaamu. Kuna läbiviidava uuringu eesmärk on uurida ühe meeskonna eesmärkide loomist ja koostööd, võimaldab **kvalitatiivse sisuanalüüsi kasutamine** keskenduda teksti peamistele ja olulistele tähendustele ning moodustada nende põhjal kategooriaid ning seetõttu valis autor andmeanalüüsi meetodiks kvalitatiivse sisuanalüüsi.

CCO lähenemine uuringu raamistikuna pakub uurijatele uue lähenemise organisatsioonikommunikatsioon valdkonnas laialtlevinud arusaamadele seeläbi, et **võimaldab analüüsida organisatsiooniga seotud protsesse ja nähtusi kommunikatsiooni kaudu**. See tähendab, et varasemad arusaamad sellest, kuidas luuakse organisatsioonikultuur, organisatsiooni missioon ja visioon ning ühine identiteet, **saavad CCO perspektiivis uue tõlgenduse**. Koschmann (2012) ja Kopaneva & Sias (2015) on selgitanud, et kui varasemad uuringud organisatsioonikommunikatsiooni valdkonnas on keskendunud suuresti inimeste, eriti just juhtide rollile organisatsiooni kultuuri, missiooni ja visiooni ning ühise identiteedi loomisel, siis CCO suunab uurijad nägema erinevaid protsesse inimtegevuse taga. Kopaneva & Sias (2015) on öelnud, et kui varasemalt on organisatsiooni missiooni ja visiooni uurimise keskmes olnud organisatsiooni juhid ja kuidas nemad loovad missiooni ja visiooni, siis CCO lähenemine võimaldab uurida, kuidas organisatsioon kõik töötajad loovad missiooni ja visiooni ning seeläbi ka organisatsiooni. Kui varasemates uuringutes on organisatsiooni kollektiivset identiteeti käsitletud kui kognitiivset uskumust inimeste peades, siis CCO lähenemise kaudu on Koschmann (2012) identiteedi defineerinud ühiselt loodud kommunikatsioonipraktikate kaudu.

Kui kriitikud on CCO ühe nõrkusena välja toonud materiaalsete elementide kõrvale jätmise, siis uurijad on selle lünga täitnud asetades uuringu keskmesse tehnoloogia kui

platvormi, mille peale liikmed oma vestlused üles ehitavad ning seeläbi analüüsinud, kuidas **koostöö kasutajate ja tehnoloogia vahel loob organisatsiooni**. Kuigi CCO lähenemine teoorias materiaalsele elementidele ei keskendu, võimaldab autori hinnangul CCO lähenemine siduda empiiriliste uuringute käigus materiaalse aspekti kommunikatsiooni uurimisega. Constantinides (2013) ja Güney & Cresswell (2012) on uurinud CCO raamistikus, kuidas tehnoloogia loob vestluse inimeste vahel ja nende vestluste kaudu kutsutakse ellu organisatsioon. CCO lähenemine võimaldab vaadelda tehnoloogiat kui alust, mille peal kommunikatsioon tugineb. Seega pakub CCO lähenemine võimaluse analüüsida tehnoloogia ja kommunikatsiooni omavahelisi suhteid organisatsioonis. Kuna tehnoloogial on nüüdisaegsetes organisatsioonis järjest olulisem roll, siis saab CCO lähenemisele tuginedes analüüsida tehnoloogia ja kommunikatsiooni omavahelisi seoseid uues valguses ning käsitleda tehnoloogiat kui alust, millele liikmete vestlused ja kommunikatsioon tuginevad.

Uurides organisatsiooni CCO lähenemise raamistikus, tulevad esile uued küsimused ja probleemid. Kuna CCO lähenemise keskmes on kommunikatsioon, siis võimaldab CCO lähenemine esitada uurimisküsimusi, lähtudes sügavamatest protsessidest erinevate nähtuste ja organisatsiooni toimimise taga. Seeläbi saab ka erinevatele probleemidele organisatsioonis pakkuda välja uusi tõlgendusi ja lahendusi. Kopaneva & Sias (2015), kes uurisid CCO raamistikus missiooni ja visiooni, tõid välja probleemi, et juhid ja töötajad mõistavad organisatsiooni missiooni ja visiooni erinevalt ning erinev arusaam võib see põhjustada probleemi omavahelises koostöös, kuna organisatsiooni tööd ja tulevikusuundasid ei mõisteta ühte moodi ja seepärast tekivad probleemid koostöös. Seega võib väita, et CCO lähenemine pakub uurijatele võimalusi uuteks tõlgendusteks ja seeläbi ka uuteks küsimusteks, kuna suunab uurijad analüüsima organisatsioonis toimuvaid protsesse ja nähtuseid kommunikatsiooni kaudu.

CCO lähenemine pakub uue vaate ka **mikro- ja makrotasandi sünteesimisel** – kui varasemad uuringud on käsitlenud neid kui kaht eraldiseisvat tasandit ja uurijad on püüdnud leida silda nende kahe tasandi vahel, siis CCO lähenemine vaatleb mikro- ja makrotasandit kui vastastikuses sõltuvuses olevat ja käsitleb neid alati koos (Koschmann & McDonald, 2015). CCO teoreetikud väidavad, et ühiskonnas pole erinevaid tasandeid ning seepärast ei analüüsi ka CCO lähenemine organisatsioonis mikro- ja makrotasandit eraldi, vaid vaatleb neid koos.

Kui tavapäraselt on kommunikatsiooni vaadeldud kui organisatsiooni sees toimuvat protsessi, mille abil informatsiooni vahetatakse, siis CCO lähenemine tõstab kommunikatsiooni organisatsioonis esikohale ja käsitleb kommunikatsiooni kui sotsiaalsete protsesside kujundajat. CCO lähenemine ei keskendu otseselt liikmetele ega materiaalsele aspektidele, vaid näeb organisatsiooni kõige olulisema elemendina kommunikatsiooni ning suunab empiirilistes uuringutes analüüsima nii organisatsioonis toimuvaid protsesse kui suhteid välise keskkonnaga kommunikatsiooni kaudu. Seeläbi on uurijal võimalik tõlgendada nähtusi ja ilminguid organisatsioonis kui tegevuste kaudu loodud saavutusi – see tähendab, et erinevad nähtused ja ilmingud pole staatilised, vaid need luuakse läbi koostöö ja tegevuse. CCO lähenemine pakub uurijatele võimaluse leida alternatiivseid tõlgendusviise organisatsioonikommunikatsiooni valdkonnas ning tuua välja probleeme, millele varem tähelepanu pole pööratud või mille üle varasemalt pole arutletud.

## 1.8 CCO lähenemise kriitika

Kuigi CCO lähenemine on saanud viimasel ajal järjest populaarsemaks, leidub kriitikuid, kes CCO lähenemist ei poolda. Bisel (2010: 127) on väitnud, et CCO teoreetikud on kommunikatsiooni niivõrd kiindunud ja seepärast püüavad nad leida argumente, et põhjendada, kuidas kommunikatsioon loob organisatsiooni ja asetada kommunikatsiooni organisatsiooniuuringute keskmesse. Bisel (2010) toob välja, et CCO lähenemise peamine nõrkus seisneb selles, et **ei suudeta piisavalt arusaadavalt selgitada, kuidas ikkagi organisatsioon kommunikatsiooni abil luuakse ja taastoodetakse**. Sama probleemi on välja toonud ka Putnam jt. (2009: 5), kes on öelnud: „me ütleme, et kommunikatsioon loob organisatsiooni, ilma täielikult mõistmata, mida see tähendab kontseptuaalselt ja empiiriliselt.“ CCO teoreetikud väidavad, et kommunikatsioon on midagi enamat, kui informatsiooni vahetamine või protsess, mis toimub organisatsiooni sees, kuid Weicki (2002, Putnam jt., 2009: 2 kaudu) hinnangul on selline käsitlus liiga lihtsakoeline. Kui teoreetikud püüavad CCO lähenemist täpsemalt lahti selgitada, muutuvad nende selgitused järjest keerukamateks ning ei suudeta pakkuda selgitust, kuidas kommunikatsioon ikkagi organisatsiooni loob.

McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudelit ongi peamiselt kritiseeritud selle ulatuse ja ebatäpsuse pärast kommunikatsiooni loomise toime kirjeldamisel (Brummans jt., 2014:

176). Bisel (2010: 127) on öelnud, et põhjalik ontoloogiline selgitus peaks suutma seletada, kuidas erinevad organisatsioonid teistest kollektiivsetest vormidest. Sillince (2010: 134) hinnangul saab nelja kommunikatsioonivoogu sama hästi eristada kogukondades, võrgustikes või sotsiaalsetes liikumistes ja seepärast ei suuda McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel piisavalt täpselt selgitada, kuidas neli kommunikatsioonivoogu eristavad organisatsioone teistest kollektiivsetest vormidest. Brummans jt. (2014: 176) hinnangul on kõige tugevamalt nelja kommunikatsioonivoo mudelit kritiseerinud Montreali koolkonna esindajad. Taylor (2009: 154) on öelnud, et tema jaoks on ebaselge, mis ikkagi on kommunikatsioonivoog ja missugused kommunikatsioonivoo omadused on need, mis selgitavad organisatsiooni loomist kommunikatsiooni kaudu.

Montreali koolkonna lähenemise peamise kriitikana on Brummans jt. (2014: 182) välja toonud selle lähenemise suutmatuse pakkuda sidusat ja ühtset perspektiivi. Bisel (2010: 127) seab kahtluse alla Montreali koolkonna väite, et erinevatest lingvistilistest ja grammatilistest struktuuridest piisab organisatsiooni loomiseks ja taastootmiseks. Samuti on Montreali koolkonna lähenemisesse suhtunud kriitiliselt McPhee (2008, Brummans jt. 2014 kaudu), kes väidab, et Montreali koolkond ei arvesta inimtegevusega, nagu seda teeb struktuuriteooriale tuginedes McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel, ning ei pööra piisavalt palju tähelepanu ajale, ruumile, võimule ja sotsiaalsele reaalsusele.

Bisel (2010: 128) on öelnud, **et kommunikatsioon on vajalik, kuid mitte piisav organisatsiooni loomiseks** ehk ta nõustub, et kommunikatsioon on organisatsiooni toimimiseks vajalik, kuid kommunikatsioon üksi ei suuda organisatsiooni luua ega taastoota. Biseli (2010) hinnangul tugevdaksid CCO teoreetikud oma lähenemist seeläbi, kui nad väidaksid, et kommunikatsioon on vajalik, kuid mitte piisav organisatsiooni loomiseks. Keskendudes ainult kommunikatsioonile kui organisatsiooni loojale, jätavad CCO teoreetikud Biseli (2010: 128) arvates kõrvale materiaalsete elementide (aeg, ruum, liikmed, ressursid, võimusuhted jm) olulisuse organisatsioonis. Selle kriitikaga nõustuvad ka Putnam & McPhee (2009: 205), kes toovad välja, et CCO lähenemise edasiarendamisel tuleks pöörata rohkem tähelepanu ka materiaalsusel (ümbritsev keskkond ja füüsilised objektid).

Autori hinnangul on kriitika edasiviivaks jõuks, kuna juhib tähelepanu nendele aspektidele, mis pole veel piisavalt selged ja vajaksid selgitamist. Kahtlemata on kommunikatsioonil organisatsiooni toimimise juures väga suur roll, kuid kriitikud on seisukohal, et ainult kommunikatsioonist ei piisa organisatsiooni loomiseks. Autori hinnangul oleks CCO teoreetikutel vaja täpsemalt selgitada kommunikatsiooni omadusi ja protsesse, mille abil organisatsiooni loomine toimub, kuna hetkel jäävad koolkondade lähenemised liiga abstraktseks ja ei suuda pakkuda sidusat perspektiivi. Olulise kriitikana on tähelepanu juhitud sellele, et CCO lähenemine jätab kõrvale materiaalsed aspektid ja püüab organisatsiooni loomist selgitada ainult kommunikatsiooni kaudu. Ka CCO teoreetikud ise näevad, et CCO lähenemise edasiarendamisel tulevikus võiks rohkem tähelepanu pöörata ka materiaalsetele elementidele. Materiaalsete elementidega arvestamine annaks CCO lähenemisele juurde seotust praktilise maailmaga, kuna keskendudes ainult kommunikatsioonile jääb CCO lähenemine hetkel üsna keerukaks ja abstraktseks ning ei suuda pakkuda empiiriliste uuringute jaoks selgepiirilist raamistikku. See võib olla ka üks põhjus, mis CCO raamistikus on siiani maailmas tehtud vaid käputäis empiirilisi uuringuid ning seepärast pole CCO lähenemise rakendamiseks organisatsiooniuuringutes ka piisavalt juhtnööre, mis oleksid uurijale abiks CCO lähenemise kasutamisel. Selleks, et täita seda puuduolevat lünka, on autori hinnangul vaja CCO lähenemist organisatsiooniuuringutes kasutada. Oma tööga soovib autor teha selles suunas ühe katsetuse ja testida CCO lähenemist ühe meeskonna eesmärkide seadmise ja koostöö uurimisel.



## **2. Uurimisobjekt, metoodika ja valim**

Käesolevas peatükis tuuakse kõigepealt välja uuringu eesmärk ja uurimisküsimused ning seejärel antakse ülevaade uuritavast organisatsioonist ja osakonnast, millele uuringus keskendutakse. Samuti kirjeldatakse peatükis empiiriliste andmete kogumiseks kasutatud meetodeid ja valimi moodustamise põhimõtteid.

### **2.1 Uuringu eesmärk ja uurimisküsimused**

Magistritöö raames läbiviidava uuringu eesmärk on testida CCO lähenemist ühe meeskonna koostöö ja eesmärkide seadmise analüüsimisel. Selleks vaadeldakse osakonna liikmete omavahelist kommunikatsiooni, eesmärkide seadmist, koostööd ühise eesmärgi nimel ja reegleid ja norme, millest meeskond oma töös juhindub. Uuringu tulemused annavad võimaluse analüüsida ühe meeskonna näitel CCO kolme erineva koolkonna lähenemise analüüsiviisi ja testide seeläbi CCO lähenemist praktikas.

Tuginedes teoreetilisele materjalile ja CCO erinevate koolkondade ühistele aspektidele sõnastas autor järgmised uurimisküsimused:

- 1) Missugused on meeskonna eesmärgid ja missugust tööd nende eesmärkide nimel tehakse?
- 2) Missugune on kommunikatsiooni roll meeskonna töös?
- 3) Missugustele kirjalikele dokumentidele meeskonna liikmed oma töös tuginevad?

### **2.2 Organisatsiooni tutvustus**

AS Postimees Grupp on 2015. aasta lõpus loodud meediaettevõtte, mis ühendab kaks Eesti Meedia kontserni kuuluvat uudistetootjat – Ühinenud Ajalehed ja Postimees – üheks organisatsiooniks. Kahe ettevõtte ühinemise peamise põhjusena tõi Eesti Meedia juhatuse esimees välja uudistetootjate järjest suurenevat ühisosa ning seetõttu oli mõistlik viia need ettevõtted ühise juhtimise alla (Kangro, 2015). Ettevõtte põhitegevuseks on paberlehtede ja

internetimeedia arendamine Eestis. Postimees Grupis töötab ligikaudu 400 inimest, kes asuvad seitsmes Eesti linnas: Tallinnas, Tartus, Pärnus, Rakveres, Paines, Viljandis ja Valgas. Meediaettevõtte Postimees Grupp annab välja üleriigilist ajalehte Postimees, mis ilmub kuus korda nädalas (esmaspäevast laupäevani) ning kuut Eesti suuremat maakonnalehte: Tartu Postimees, Pärnu Postimees, Sakala, Virumaa Teataja, Järva Teataja ja Valgamaalane, mille kaudu viiakse lugejateni kõige värskemad kodukandi uudised. Lisaks ajalehtedele antakse välja ka nädalalehte Maa Elu, ajakirja 60+ ja Osuti ning digiajakirja 30+. Postimees Grupi ainuomanikuks on meediakontsern Eesti Meedia.

Käesoleva töö uurimisobjektiks on Postimees Grupi printreklaami osakonna Tartu müügimeeskond. 2015. aasta lõpus liideti ettevõtete Postimees ja Ühinenud Ajalehed ühendamise käigus kahe ettevõtete reklaamiosakonnad ning loodi printreklaami ja veebireklaami osakond. Printreklaami osakond jaguneb kolmeks väiksemaks osakonnaks: Tallinna müügiosakond, maakonnalehtede müügiosakond ja printreklaami teostusgrupp. Uurimisobjektiks olev Tartu reklaamimüügi osakond kuulub printreklaami maakonnalehtede müügiosakonda. Selle osakonna moodustavad kuues eri linnas – Tartu, Pärnu, Rakvere, Viljandi, Paide, Valga – töötavad reklaamimüügispetsialistid. Kokku töötab ühendatud osakonnas 25 inimest, neist Tartu meeskonnas neli inimest. Osakonna tööd juhib maakonnalehtede müügijuht, kes allub printreklaami osakonna juhile. Magistritöö autor valis uurimisobjektiks Tartu müügimeeskonna, kuna nende meeskond liideti 2016. aasta alguses maakonnalehtede meeskonnaga ja seepärast oli Tartu meeskonna uurimine CCO raamistikus autori jaoks huvitav väljakutse. Samuti mõjutas valiku tegemist praktiline aspekt, et Tartu meeskonna liikmed olid motiveeritud uuringus osalema ja osakonna juht andis loa uuringu läbiviimiseks.

## **2.3 Uurimismeetod ja valim**

Läbiviidava uuringu eesmärgiks on uurida ühe meeskonna koostööd ja eesmärkide seadmist CCO lähenemise raamistikus. Uuringu tulemusi analüüsitakse kolme peamise CCO koolkonna lähenemisest lähtuvalt. McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudeli jaoks vaadata analüüsitavast materjalist kommunikatsioonivoo seotud kategooriaid – liikmete omavaheline suhtlemine, tööd reguleerivad juhised ja reeglid, ühised tegevused ja, ühine eesmärk ja väliste sihtrühmadega suhtlemine. Luhmanni lähenemine suunas autori otsima

otsusekommunikatsiooniga seotud kategooriad. Montreali koolkonna jaoks vaatas autor eesmärgi, koostöö, ühiste praktikate ning kirjalike dokumentidega seotud kategooriaid. Uuringu kavandamisel ja andmekogumismeetodite valimisel toetus autor magistritöö teises osas analüüsitud empiirilistele artiklitele. Autor kasutas analüüsitud artiklite eeskujul kombineeritud kvalitatiivseid andmekogumismeetodeid: vaatlused, semistruktureeritud intervjuud, ja dokumentide analüüs. Bowen (2009: 28) arvates tugevdab uurija erinevate meetoditega kogutud andmeid kombineerides oma leide ja kaitseb uurimistulemusi kriitika eest, et need on liiga ühekülgsed, kogutud ühe meetodiga või ühest allikast. Draper (2004: 641-645, Õunapuu, 2014: 54 kaudu) kirjeldab, et kvalitatiivses uuringus keskendutakse inimeste kogemuste olemusele ja sellele, missuguse tähenduse inimesed ise oma kogemusele annavad – eesmärk on mõista sotsiaalset fenomeni tema loomulikus keskkonnas. Tracy & Geist-Martin (2014: 248) on toonud välja, et kvalitatiivses uuringus kasutab uurija oma keha, tähelepanekuid, tundeid, küsimusi ja tõlgendusi selleks, et teha oma uurimuse järeldusi selle põhjal, mida ta kuuleb, tunneb, haistab või näeb ning kuna kvalitatiivses uuringus on uurijal keskne roll, siis peab uurija hoolikalt kaaluma, kuidas tema subjektiivsus võib mõjutada uuringut ja uuringu tulemusi.

Tabel 1. *Uuringus kasutatud meetodid.*

MEETOD	VALIMI KIRJELDUS	LÄBIVIIMISE AEG	KESTVUS
<b>Vaatlus 1</b>	Printreklaami osakonna maakonnalehtede reklaamimüügi üksuse koosoleku vaatlus.	teisipäev, 23. veebruar 2016	1 tund ja 6 minutit
<b>Vaatlus 2</b>	Printreklaami osakonna maakonnalehtede reklaamimüügi üksuse koosoleku vaatlus.	teisipäev, 1. märts 2016	1 tund ja 25 minutit
<b>Vaatlus 3</b>	Printreklaami osakonna maakonnalehtede reklaamimüügi üksuse koosoleku vaatlus.	teisipäev, 8. märts 2016	1 tund ja 7 minutit
<b>Semistruktureeritud intervjuud</b>	Intervjueeriti kõiki nelja Tartu müügimeeskonna liiget.	8. märts – 17. märts 2016	30 minutit – 45 minutit
<b>Dokumendianalüüs</b>	Müügispetsialisti müügimapp (koondab müügispetsialisti müügimaterjalid, reklaami hinnakirjad, reklaamiseaduse, toodete ärikirjad, toodete esitlused).	märts 2016	

Kuna uuringu eesmärk oli testida CCO lähenemist ühe meeskonna koostöö ja eesmärkide seadmise uurimisel, kasutati uurimisteema analüüsimiseks strateegiliselt suunatud valimit – uurija valis ise uuritava osakonna välja. Kuna uuring on tõlgendava iseloomuga, siis on antud valimi puhul tegemist väikese ja sihtpärase valimiga, mille moodustasid Postimees Grupi maakonnalehtede reklaamimüügi osakonna Tartu töötajad.

### **2.3.1 Vaatlus**

Vaatlus on kvalitatiivne andmekogumismeetod, mille käigus uurija kogub andmeid uuritava objekti või keskkonna kohta kõikide oma meeltega. Kui intervjuude abil saadakse infot, mida inimesed mõtlevad, tunnevad ja usuvad, siis vaatlus annab teada, kas inimesed ka käituvad nii, nagu ütlevad (Laherand, 2010: 225). Cooren (2012, Schoeneborn & Blaschke, 2014: 301 kaudu) on toonud vaatlust esile kui kõige paremat metodoloogilist andmekogumisviisi CCO uurimiseks. Ta lisab, et just video-jälgimine võimaldab uurijal pääseda kõige paremini ligi interaktsioonidele ja annab seeläbi võimaluse uurida kommunikatsiooni kõige täpsemalt. Kuna uurijal polnud luba vaadeldavaid koosolekuid filmida, kasutas ta Koschmanni (2012) eeskujul koosolekute lindistamist, mis võimaldas hiljem algmaterjali juurde tagasi pöörduda. Murchison (2010: 40) soovitab kasutada uurimismeetodina vaatlust, kui uurimisküsimused keskenduvad ühiskondlikele sündmustele või inimeste kogemustele. Hirsijärvi, Remes & Sajavaara (2007: 200) on vaatluse peamise eelisena välja toonud võimaluse saada vahetut ja otsest teavet indiviidide, rühmade või organisatsioonide tegevuse ja käitumise kohta ning võimaluse koguda informatsiooni loomulikus keskkonnas. Ghauri & Gronhaug (2004: 101) lisavad, et vaatlus võimaldab uuritavate käitumist, hoiakuid ning olukordi palju täpsemalt mõista ja tabada sotsiaalse käitumise dünaamikat viisil, mis pole võimalik küsimustike ega intervjuudega. Vaatluse puhul on uurija ise vahend, mille abil andmeid kogutakse ja salvestatakse: näiteks võib andeid koguda jälgides inimeste käitumist, kuulates inimestevahelisi vestluseid ja pöörates tähelepanu lõhnadele, mis ruumis esinevad. Uurija peab salvestama kogu asjakohase informatsiooni ning seega on vaatluse puhul suur vastutus materjali hindamisel ja salvestamisel just uurijal. (Murchison, 2010: 13–15)

Magistritöö autori arvates on vaatlus sobilik andmekogumismeetod CCO raamistikus uuringu jaoks eelkõige seepärast, et võimaldab pääseda uuritavale objektile lähedale ning jälgida seeläbi vahetult keskkonda ja inimeste omavahelist suhtlust. Vaatlus võimaldab

uurijal kogeda ja märgata kommunikatsiooniga seotud aspekte, mis on raskesti verbaliseeritavad ja võivad seetõttu jääda intervjuude käigus välja toomata. Kuna CCO lähenemise keskmes on kommunikatsiooni uurimine ning kommunikatsiooniga seotud aspekte saab uurija just vaatluse ajal kogeda ja mõista, siis viidi uuringu tarbeks läbi maakonnalehtede reklaamiosakonna koosolekute vaatlus. Need olid reklaamiosakonna iganädalased Skype-koosolekud, mis toimusid teisipäeva hommikuti. Magistritöö autor osales vaatlejana kolmel koosolekul: 23. veebruaril (teisipäev), 1. märtsil (teisipäev) ja 8. märtsil (teisipäev).

Magistritöö autor valis vaatlemiseks teisipäevase koosolekud, kuna need toimusid regulaarselt, koosolekutest võtsid osa lisaks Tartu meeskonnale ka teiste maakondade müügispetsialistid ja müügiosakonna juht. Kuna Tartu meeskond kuulub alates 2016. aasta algusest teiste maakondade müügispetsialistidega ühte meeskonda, on kogu osakonnal ühised eesmärgid. Koosolekute vaatlus võimaldas uurijal näha osakonna eesmärkide seadmist ja nende kommunikeerimist ning jälgida liikmete omavahelist kommunikatsiooni.

Informatsiooni salvestamiseks kasutas autor koosoleku lindistamist diktofoni abil, mis andis võimaluse talletada koosolekul toimunud arutelu ja võimaldas autoril hiljem ka andmete algvormi juurde tagasi pöörduda ning neid üle kuulata (Laherand, 2010: 273). Lisaks lindistamisele kasutas autor ka klassikalist märkmete tegemise viisi, kirjutades oma tähelepanekud üles märkmikusse. Pärast vaatlust pani autor lindistuse ja oma kirjutatud märkmete põhjal kokku korrastatud vaatlusmärkmed.

### **2.3.2 Semistruktureeritud süvaintervjuud**

Uuringu tarbeks viidi läbi semistruktureeritud süvaintervjuud kõigi nelja Tartu müügimeeskonna liikmega. Intervjuude eesmärgiks oli uurida töötajate hinnangud omavahelisele kommunikatsioonile ja koostööle, osakonna eesmärkide tõlgendamist ning küsida, missugustest kirjalikest dokumentidest intervjuueeritavad oma töös juhenduvad. Selleks, et tagada nelja töötaja anonüümsus, on intervjuueeritavate mõtted esitatud anonüümseta tsitaatidena.

Intervjuu vormiks valis autor semistruktureeritud intervjuude vormi. Õunapuu (2014: 172) järgi on semistruktureeritud intervjuu osaliselt standardiseeritud vestlus, mille puhul võib

intervjueerija küsimuste esitamise järjekorraga mängida, küsimusi intervjuu käigus ümber sõnastada ja juurde lisada. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2007: 191) on semistruktureeritud intervjuu eelisena välja toonud selle andmekogumismeetodi paindlikkuse ning võimaluse andmekogumist vastavalt olukorrale ja vastajale reguleerida. Semistruktureeritud intervjuude käigus sai uurija esitada intervjueeritavatele ka täpsustavaid küsimusi, mis aitasid uurija jaoks teemat paremini mõista.

Intervjuu kava (vt Lisa 2) koostamisel lähtus autor uuringu eesmärkidest ja uurimisküsimustest. Autor märgib siinkohal, et intervjuude käigus lisandus lisaks intervjuu kavas olevatele küsimustele veel lisaküsimusi, mõistmaks selgemini intervjueeritava mõtteid ja hinnanguid. Intervjuud salvestati diktofoni abil ja seejärel transkribeeriti kasutades spetsiaalset transkribeerimisprogrammi InqScribe. Intervjuud on transkribeeritud sõna-sõnalt, transkribeerija poolt lisatud märkused on tekstist eraldatud sulgude abil.

### **2.3.3 Dokumendianalüüs**

Kolmanda meetodina kasutati uuringus dokumentide analüüsi, mille eesmärgiks oli analüüsida dokumente, mida intervjueeritavad süvaintervjuudes välja tõid kui nende jaoks olulisi materjale. Bowen (2009: 27) defineerib dokumendianalüüsi kui süstemaatilist protseduuri, mille käigus vaadatakse dokumendid, nii trükitud kui ka elektroonilised, läbi ja hinnatakse neid. Dokumendianalüüsi käigus andmestikku uuritakse ja tõlgendatakse, et tuua välja materjali tähendusrikkus. Uuringu raames oli tegu dokumentide tõlgendava analüüsiga.

Dokumendianalüüsi lähtematerjaliks oli reklaamiosakonna müügitappi, mis koondab erinevaid müügitöö ja ettevõttega seotud materjale ning mida müügispetsialistid nimetasid kui oma kõige olulisemat igapäevast töövahendit. Dokumendianalüüsi eesmärgiks oli saada ülevaade, missugused reeglid ja juhised suunavad inimeste tööd ja uurida seeläbi osakonna toimimise formaalset alust.

Flick (2006: 261) toob välja, et dokumentide analüüs iseseisva meetodina annab väga piiratud ja konkreetse informatsiooni, kuid sobib väga hästi näiteks intervjuude ja vaatluste täienduseks. Ka Bowen (2009: 28) lisab, et dokumendianalüüsi kasutatakse tihti kombineerituna teiste kvalitatiivsete uurimismeetoditega. Analüüsitud artiklites oli kuuel korral seitsmest kombineeritud dokumendianalüüsi intervjuudest ja/või vaatlusest saadud

informatsiooniga, mis kinnitab Bowenit (2009) ja Flicki (2006) väidet, et dokumendianalüüs sobib kombineerituna teiste kvalitatiivsete uurimismeetoditega.

### 2.3.4 Intervjuude ja vaatlusmärkmete analüüs

Vaatlusmärkmete ja semistruktureeritud süvaintervjuude analüüsimiseks kasutas autor kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit, mille käigus viis autor läbi horisontaalse ehk *cross-case* analüüsi. Kalmus, Masso & Linno (2015) järgi vaatleb uurija horisontaalse analüüsi puhul samal ajal mitut analüüsitavat juhtumit ja seostab omavahel erinevatest tekstidest konkreetse teema kohta käivaid kategooriaid. Laherand (2008: 290) on väitnud, et kvalitatiivset sisuanalüüsi kasutatavad uuringud keskenduvad keele kui kommunikatsioonivahendi tunnusjoontele ning teksti sisule või kontekstilisele tähendusele. Autor kasutas sisuanalüüsis induktiivset lähenemist. Patton (2002: 110) järgi on induktiivse sisuanalüüsi tuumaks sarnaste mustrite, teemade ja kategooriate leidmine tekstist. Selleks, et leida analüüsitavast materjalist sarnaseid mustreid ja moodustada kategooriad, tuleb esmalt analüüsitavaid andmeid korduvalt algusest lõpuni lugeda, nagu loeks romaani. Seejärel loetakse kogu materjal veekord läbi ning pannakse märkmetena kirja oma esmamuljed ja mõtted, mille põhjal moodustuvad teemad ehk koodid. Selle protsessi jätkudes tekib koode veel juurde ning uurija saab ühendada koodid erinevatesse kategooriatesse, arvestades koodide omavahelisi seoseid. (Hsieh & Shannon, 2005: 1279)

Kvalitatiivse sisuanalüüsi ühe suurema väljakutsena on Elo & Kyngäs (2008: 113) välja toonud asjaolu, et kvalitatiivne sisuanalüüs on väga paindlik ja puudub kindel viis, mis tagaks uurijale õige tulemuse. Uurija peab ise otsustama, millist variatsiooni sobib konkreetse probleemi puhul kasutada. See muudab kvalitatiivse sisuanalüüsi läbiviimise keerukaks. Teise probleemina toovad Elo & Kyngäs (2007: 113) välja, et uurimismaterjal pole sageli lineaarne – see tähendab, et üks element võib olla seotud mitme kategooriaga. Autori arvates on võimalik neid puuduseid vältida, kui tutvuda põhjalikult kvalitatiivse sisuanalüüsi teoreetilise materjaliga ning mõeldes läbi, missugune viis sobib konkreetse uuringu puhul kasutada. Samuti on autori arvates oluline, et kvalitatiivse sisuanalüüsi tegemiseks oleks piisavalt aega ja seda saaks teha rahulikult, kuna tekstide läbitöötamine ja teemade moodustamine võtab aega ja eeldab süvenemist.

### 3. Tulemused

Käesolevas peatükis esitatakse uuringu olulisemad uurimistulemused vastavalt püstitatud uurimisküsimustele ja eesmärkidele. Tulemuste analüüsiks on läbi viidud kvalitatiivne sisuanalüüs. Uurimistulemused on esitatud kolme CCO lähenemise raamistikus: 1) McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel; 2) Luhmanni lähenemine; 3) Montreali koolkonna lähenemine.

Uurimistulemuste ilmetamiseks, on tulemuste kirjelduste juurde lisatud ka illustreerivad tsitaadid analüüsitud materjalist.

#### 3.1 Tulemused McPhee nelja kommunikatsioonivoo raamistikus

McPhee & Zaug selgitavad organisatsiooni loomist ja taastootmist nelja eri tüüpi kommunikatsiooniprotsessi kaudu – **liikmete läbirääkimised, isereguleerumine, tegevuste koordineerimine ja institutsionaalne positsioneerimine.**

Liikmete läbirääkimiste voo peamine ülesanne on liita liikmed organisatsiooniga ja omavahel. Süvaintervjuude käigus tõid osalejad välja, et Tartu meeskonna liikmed suhtlevad pidevalt, suhtlus on professionaalne ja toetab intervjueeritavate hinnangul nende igapäevatöö tegemist. Omavahelist suhtlust iseloomustati sõnadega *vaba* ja *avatud* ning toodi välja, et lisaks tööalastele juttudele räägitakse ka isiklikest rõõmudest ja muredest ning toetatakse seeläbi üksteist. Liikmetevaheline kommunikatsioon ilmneb McPhee järgi kogu aeg ja erineval tasandil olevate liikmete vahel. Kuna Tartu müügimeeskond kuulub ühte osakonda teiste maakonnalehtede müügispetsialistidega, siis tõid intervjueeritavad välja, et järjest enam suheldakse ka teiste maakondade inimestega.

*NI\_20160308: mina olen ise küll kasutanud seda võimalust, et ma helistan uurin, et kuule, et näiteks ongi üks klient, kes on hästi selline, et reklaami ei jumala eest ei taha /.../ ja siis vaatad, et maakonnalehtedes on, tahtsin talle ise ka pakkuda ja siis ennem helistasin /.../ jaaa tahtsin uurida, et noh, mis inimene või noh, kas tal on mingi konkreetne müügiargument, millega ta müüb ja siis sain muidugi vastuse, et see on puht isiklik müügiargument.*



Liikmete omavahelise tiheda suhtlemise näiteks on ka teisipäevahommikused ühised Skype-koosolekud, kus jagatakse üksteisega praktilist laadi informatsiooni ja räägitakse oma eelmise nädala õnnestumistest. Kuna maakonnalehtede ühine suur projekt on Maa Elu, siis annab koosoleku alguses projektijuht ülevaate ilmuva Maa Elu numbri olukorrast ja loeb ette teemad, mis järgmises numbris kajastamist leiavad. Seejärel toimub liikmete vahel väikene mõttevahetus, kus arutatakse läbi, missugustele klientidele võiks ettelõetud teemadega seoses reklaami pakkuda. Koosoleku teise osa moodustavad osalejate endi sõnavõttud, kus nad räägivad, missuguste klientidega on nädala jooksul suheldud, kellelt on vastused saadud, missugused ideed on käesolevaks nädalaks, missuguseid müügiargumente on kasutatud ja mis on hästi läinud. Sõnavõttude üks osa on ka eelmise nädala edulugude jagamine – see tähendab, et töötaja jagab teistega midagi sellist, mis tal on väga hästi õnnestunud ja millest ka teised võiksid õppida. Intervjueeritavate hinnangul on edulugude jagamine ühelt poolt vajalik positiivse meeleolu ja meeskonnatunde loomiseks, teiselt poolt annab selline tegevus juurde müügiargumente, mida saab töös ära kasutada.

*NI\_20160308: ma arvan, et see, nende edulugude rääkimine annabki seda, et neid müügiargumente, sa kuuledki, kui kellegi on hästi läinud ja siis tekibki siuke eestlaslik kadedus ka, et misasja ta on nii palju müüinud, ma tahan ka onju, et siis innustabki sind ka nagu müüma.*

Liikmete läbirääkimise voo ülesanne on panna liikmed end organisatsiooniga samastama. **Samastumine organisatsiooniga ilmnes liikmete keelekasutust jälgides** – rääkides oma meeskonna tegevustest ja plaanidest, kasutasid intervjueeritavad süvaintervjuude ja koosolekute ajal *meie*-vormi, mis viitas sellele, et liikmed tunnevad end osana sellest meeskonnast, kellega nad igapäevaselt koos töötavad. Oluline on siinkohal välja tuua, et intervjueeritavad kasutasid *meie*-vormi eelkõige oma Tartu meeskonnast rääkides ja töötajatest, kes asuvad teises maakonnas, räägiti enamasti *nemad*-vormis. Sellisest vormierisusest võib ühelt poolt välja lugeda soovi oma osakonda vastandada teiste maakondadega, kuid teiselt poolt võib siinkohal oluline roll olla ka füüsilise asukoha aspektil. Rääkides inimestest, kes asuvad füüsiliselt lähemal ja kellega igapäevaselt kokku puututakse, kasutatakse *meie*-vormi ja inimestest, kes asuvad füüsiliselt kaugemal, räägitakse *nemad*-vormis.

McPhee nelja kommunikatsioonivoo kõik neli voogu on üksteisest sõltuvad ja seepärast ilmneb praktikas ka voogude kombineerumist. Liikmete omavaheliste läbirääkimiste voog

ja tegevuste koordineerimise voog ristuvad reklaamiosakonna töös, kui on vaja teha väga kiireid reklaamimüüke. Sellised olukorrad tekivad, kui näiteks mõni klient viimasel hetkel reklaampinnast loobub ja on kiiresti vaja leida tühjale pinnale uus reklaam. Intervjueeritavad tõid välja, et just sellistes olukordades on **omavaheline kiire kommunikatsioon ja tegevuste koordineerimine** väga oluline, et olukorraga edukalt toime tulla. Kuna müügimeeskonna ühine vastutus on, et reklaami jaoks broneeritud lehe pind oleks täidetud, siis hakkavad nad sellises olukorras üheskoos selle nimel tegutsema, et kiiresti uus reklaam lehte leida. Üks intervjueeritav kirjeldas situatsiooni, kus nad hakkavad koos ajalehti lehitsema, et saada ideid ning samuti räägitakse pidevalt üksteisega ja vahetatakse mõtteid.

*NI\_11032016: mingid hästi kiired müügid nagu vaja teha, et on mingi, kellelgi kukub midagi ära ja on vaja täita, või ma ei oska praegu mingit konkreetset näidet tuua, meil on nagu kuidagi niimoodi, et kõik korraga hakkavad nagu rääkima, otsima, lehti lappama, üksteisele nagu ideid viskama /.../ meil on just omavaheline noh nagu tõuseme, teeme väikse kriisikoosoleku või oleme nagu samas ruumis ja kõik viskavad mingeid mõtteid.*

Süvaintervjuudes toodi välja, et omavaheline pidev suhtlemine, informatsiooni ja kogemuste vahetamine aitavad liikmetel ühtse meeskonnana efektiivselt töötada. Intervjueeritavad rõhutasid, et nad kogu aeg räägivad ja pakuvad üksteisele ideid seoses reklaamimüügiga, samuti on intervjueeritavate hinnangul suhtlemisel oluline ka positiivse tööõhkkonna loomisel ja töömotivatsiooni kujundamisel. Läbirääkimised, mis liidavad liikmeid omavahel ja organisatsiooniga, ilmnevad reklaamiosakonna näitel meeskonna liikmete vahel pidevalt ja kõikide liikmete vahel. Liikmed ise peavad omavahelist suhtlemist väga oluliseks ja seega võib väita, et liikmetevaheline kommunikatsioon on kindlasti üks meeskonna toimimise alusprotsessidest.

Reklaamiosakonna liikmed tõid oma osakonna peamise eesmärgina välja osakonna eelarve täitmise. Selleks, **et ühist eesmärki saavutada, on vaja kooskõlastatud tegevusi** – iga meeskonna liige peab teadma, mida ja kuidas ta tegema peab. Reklaamiosakonna näitel ilmnevad kooskõlastatud tegevused pidevas omavahelises informatsiooni ja kogemuste vahetamises – üksteisega jagatakse taustainfot klientide kohta, vahetatakse müüginippide ja antakse pidevalt ülevaade reklaamipindade täituvuse kohta. Intervjueeritavad ütlesid, et

nad on harjunud üksteisega jagama infot, kuna nende jaoks on oluline, et töö oleks hästi tehtud.

*NI\_20160308: aga kui mul ongi näiteks küsimus, et kuidas mõnele kliendile mõnda, mai tea, müügiargumenti esitada või kellegi käest, ongi noh, kuna meil on (nimi) on hästi kaua töötanud, (nimi) on hästi kaua töötanud, nad teavad väga paljusid kliente, nad teavad nende tausta, et nende käest sa saad seda nagu back up informatsiooni ka küsida.*

Koordineeritud tegevused organisatsioonis peavad toetuma kindlatele reeglitele, eeskirjadele ja juhistele, mis pannakse paika organisatsiooni juhtide poolt ning seeläbi koordineerivad organisatsiooni juhid töötajate tegevusi. Süvaintervjuude käigus toodi oluliste kirjalike dokumentidena välja erinevate reklaamitoodete ärikirjad ja müügimaterjalid, mis on müügispetsialistile abiks klientidega suheldes ja hinnapakumisi koostades. Ärikiri on konkreetse toote kohta koostatud infomaterjal, kus on kirjas peamine info selle toote kohta (tiraaz, hinnakiri, levi, lugejate arv). Intervjueeritavate sõnul kasutavad nad ärikirju, kuna need annavad toodetest hea ülevaatliku pildi – ärikirja peal on olemas kõik põhilised andmed, mida on vaja kliendile edastada on ning seepärast on ärikiri hea ülevaatlik abimaterjal klientidega suhtlemisel. Kuna erinevaid tooteid, mida prindi valdkonna müügiesindajad müüma peavad, on väga palju, siis oleks mõttetu üritada kõikide toodetega seonduvaid numbreid pähe õppida ning seepärast on hea, et on olemas ärikirjad, kust kõiki numbreid vaadata saab.

*NI6\_20160317: kui ma ikka pakumisi teen, siis need panen kirjaga kaasa ja-ja mai ole pidanud vajalikuks hindu kõiki pähe õppida, mõned hinnad jäävad pähe, aga mai ole pidanud vajalikuks kõiki hindu niimoodi pähe õppida.*

Selleks, et ärikirjad ja muud müügiga seotud materjalid ühes koos oleksid, on müügijuht soovitanud igal müügispetsialistil kokku panna isikliku müügimapi. **Müügimapp sisaldab infot ilmuvate toodete ja erilehtede kohta** (müügi lõpptähtaeg, kujunduste tähtaeg, trükikuupäev ja ilmumine/ilumisgraafik), **ärikirju, erinevate toodete hinnakirju, toodete ilmumisgraafikuid, meediakaarte, reklaamiseadust ja erinevaid müügimaterjale**. Nende dokumentide abil on loodud reeglid ja kindel kord, kuidas müügispetsialistid oma tööd tegema peavad. Müügimapis olevad printreklaami hinnakirjad ja toodete ilmumisgraafikud on paika pandud organisatsiooni juhtide poolt, kes määravad

nende dokumentide kaudu liikmete tegevuse formaalse aluse. Ärikirjad, meediakaardid ja erinevad müügimaterjalid, mida müügispetsialistid igapäevaselt oma töös kasutavad, on abistavad materjalid, mis koostatakse koostöös reklaamiosakonna juhtide ja analüütikuga, kes lisab materjalidesse andmeid erinevatest meedia- ja reklaamiuuringutest. Intervjuude käigus rääkisid müügispetsialistid, et sellistest abistavatest materjalidest on neile väga palju abi, kuna need on visuaalselt ilusad ja nende põhjal on hea kliendile erinevaid argumente välja tuua. Reklaamiseadus, mille kaudu riik reguleerib üldiseid nõudeid avaldatavale reklaamile ning kehtestab erinevad keelud ja piirangud, reguleerib samuti reklaamiosakonna tööd. Siinkohal ristuvad jällegi kaks kommunikatsioonivoogu – isereguleerumine ja institutsionaalne positsioneerumine. Reklaamiosakond juhindub oma töös riigi poolt kehtestatud reeglitest ja piirangutest, kuna organisatsioon peab kindlustama oma positsiooni ümbritsevas ühiskonnas.

Meediaettevõtte kõige olulisem ja suurem sissetulekuallikas on reklaamimüügist saadav tulu ja seepärast peab reklaamiosakond igapäevaselt suhtlema väliste sihtrühmadega ehk teiste organisatsioonide esindajatega. Teisipäevastel koosolekutel rõhutas müügijuht, et reklaamiklientidega on vaja pidevalt suhelda ja neile ettevõtte sõnumit edastada.

*VI\_23022016: müügijuht räägib, et klientidega tuleb järjepidevalt suhelda ning neile meie sõnumeid ja argumente edastada, et nad hakkaksid mõtlema, et ainus väljaanne mida kasutada on meie väljaanne.*

Samuti arutati koosolekutel, kuidas erinevate klientidega suhelda ja missuguseid müügiargumente kasutada. Kuna osakonna liikmete peamine eesmärk on eelarve täitmine, siis selle täitmiseks peavad nad aktiivselt teiste organisatsioonide esindajatega suhtlema. Väliste suhete juures on oluline ka organisatsiooni kuvandi loomine. Müügispetsialistide suhtlemise põhjal klientidega kujuneb suuresti kogu Postimees Grupi usaldusväarsus ja maine väliste sihtrühmade seas.

Reklaamiosakonna analüüsimisel ilmnevad neli kommunikatsioonivoogu väikeste näidete kaudu, mis koos moodustavad tervikliku pildi meeskonna toimimisest. Praktikas on kommunikatsioonivood sageli omavahel põimunud, mis näitab, et vood on üksteisest sõltuvad ja organisatsiooni tööks on vaja kõiki nelja kommunikatsioonivoogu. Nelja kommunikatsioonivoo abil saab müügimeeskonna toimimise kokku võtta järgnevalt:

meeskonnal on vaja täita ühine eesmärk (tegevuste koordineerimise voog) tuginedes organisatsiooni juhtide poolt etteantud reeglitele ja juhistele (isereguleerumine), selleks, et ühist eesmärki täita, peavad liikmed omavahel pidevalt suhtlema ja informatsiooni vahetama (liikmete omavahelise läbirääkimised) ning samuti peavad liikmed suhtlema reklaamiklientidega ning arvestama nende soovide ja vajadustega (institutsionaalne positsioneerumine). Põhimõtteliselt ühendab nelja kommunikatsioonivoo mudel endas sise- ja väliskommunikatsiooni praktikaid, mis on McPhee mudelis üheks tervikuks põimitud.

### 3.2 Tulemused Luhmanni lähenemise raamistikus

Saksa sotsiaalteadlase **Luhmanni** (2005: 346) jaoks ei koosne sotsiaalsed süsteemid mitte inimestest ja tegevustest, vaid kommunikatsioonist ning inimesed on osa kommunikatsioonikeskkonna protsessidest. Oluline element Luhmanni lähenemises on **otsuste kommunikatsioon**, mille abil luuakse organisatsioon. Postimees Grupis loomisel otsustati, et reklaamiosakond jaguneb printreklaami ja veebireklaami osakonnaks, siis on see otsus iseenesest kommunikatiivne sündmus, mis mõjutab organisatsiooni tööd ja on eelduseks järgmiste otsuste langetamisel. Näiteks kerkisid Postimees Grupis esile küsimused, kuidas jaotada olemasolevad töötajad kahe osakonna vahel, kes hakkab loodud osakondi juhtima, kuidas korraldada sujuv üleminek uuele töökorraldusele. Seega saab öelda, et langetatud otsus on tulevikus tehtavate otsuste eelduseks. Töö autor leiab, et otsused on organisatsiooni edasiviivaks jõuks, kuna tänu otsustele organisatsioon pidevalt uueneb, korraldab oma tööd ümber ja tagab seeläbi oma toimimise. Samuti on iga minevikus tehtud otsus eelduseks tuleviku otsustele, kuna iga otsus tugineb eelmistele otsustele.

Süvaintervjuude käigus tõid liikmed välja, et viimasel ajal on organisatsioonis tehtud väga palju olulisi otsuseid, kuid tihtipeale on otsustele eelnenud ja järgnenud kommunikatsioon puudulik. Töötajad ootavad juhtidelt aga põhjalikumaid selgitusi otsuste tausta ja põhjuste kohta, eriti nende osakonna tööd puudutavate otsuste kohta. Teadmatus põhjustab töötajates ebakindlust ja mõistmatust. Kuigi Luhmanni järgi on iga otsus ise kommunikatsioon ja kannab edasi sõnumit, siis selleks, et liikmed otsuseid mõistaksid, on praktikas oluline ka otsuse selgitamine. Iga otsus küll komuniqueerib, et otsuse taga on

olnud alternatiivid (Seidl 2005, Schoeneborn 2011: 673 kaudu), kuid kui puudub selgitus, miks valiti kõigist võimalikest alternatiividest just konkreetne alternatiiv, tekitab see liikmetes ebakindlust.

*N16\_20160317: ebakindlus tulenebki sellest, et kõik ei ole lõpuni selgeks räägitud, antud juhul on, oleme me kuulnud ühinemisest saadik, et tulevad uued töölepingud, meil on praegu märtsi keskpaik jaa me ei tea ikka, kuidas edasi /.../ selliseid asju ei tohiks otsustada lihtsalt niimoodi, et lihtsalt kellelegi tundub see niimoodi hästi või siis peaks sellele kaasnema korralik seletus, et kõik sellest aru saaksid.*

Autor nõustub Luhmann väitega, et organisatsioon sünnib siis, kui tekib otsuste kommunikatsioonivõrgustik, kus mineviku otsused saavad tulevikus tehtavate otsuste eelduseks, kuid tuginedes oma kogemustele ning läbiviidud uuringule, on autori arvates oluline ka otsuste kommukeerimine organisatsiooni liikmetele. Otsus kui kommunikatsioonivorm küll kannab endas infot, et ta on valik teiste alternatiivide seast, kuid liikmete jaoks on oluline mõista ka põhjust, mis valiti just konkreetne alternatiiv.

### 3.3 Tulemused Montreali koolkonna raamistikus

Montreali koolkonna lähenemise keskne idee on, et **keel liidab inimesi koos töötama ja saavutama ühiseid eesmärke** (Taylor 2009: 155). Koostöö organisatsiooni liikmete vahel ilmneb, kui inimesed töötavad samaaegselt ühe eesmärgi saavutamise nimel.

Süvaintervjuude käigus paluti intervjuueeritavatel nimetada oma osakonna eesmärk. Kõik liikmed tõid esimesena välja **rahalise eesmärgi – organisatsiooni juhtide poolt etteantud eelarve täitmise**. Intervjuueeritavad selgitasid, et rahalise eesmärgi täitmine on vastutus nii kogu organisatsiooni kui ka oma meeskonna ees, kuna igaühe panusest sõltub, kas osakonna eelarve saadakse täis ning sellest omakorda oleneb müügispetsialistide töötasu.

*N1\_20160308: põhiline eesmärki ongi, et sa tahad enda eelarvet täis saada, sest sa tead, et kui sa saad enda eelarve täis, siis oled sa jälle sammuke lähemal sellele, et me saame osakonna eelarve täis, sest et see ongi meie ühine asi et pinnad oleks ikkagi täidetud ja asjad oleksid müüdnud.*

Kui inimesed keskenduvad regulaarselt ühele eesmärgile ja veedavad suure osa oma ajast koos, siis tekib ühine praktikate võrgustik (Taylor, 2009: 155). Selleks, et ühist eesmärki saavutada, jagavad liikmed üksteisega iga päev taustainfot klientide kohta, vahetavad müügiargumente, annavad üksteisele ideid ja mõtteid, missugustele klientidele reklaami pakkuda. Intervjueeritavad tõid välja, et nende meeskonnas on kujunenud välja kindlad praktikad, kuidas üheskoos toimitakse ja käitutakse. Intervjueeritavad ei osanud selgitada, kuidas need praktikad on tekkinud, küll aga tõid nad välja, et kui nad meeskonnaga liitusid, siis kolleegid selgitasid neid ühiseid praktikaid ning kõik meeskonna liikmed toimivad nende järgi.

*NI\_20160308: kui mingi pind on kuskilt ära kukkunud, siis (nimi) nagu ütleb seda meile kohe ja me saame nagu operatiivselt tegutseda ja kõik nagu kuulevad-näevad seda kui sa ka sel hetkel oled võib-olla ruumist väljas, sa tuled ruumis, siis meil on see komme, et alati öeldakse siis kõva häälega uuesti üle või kirjutatakse tahvli peale, aga siis keegi juhib alati su tähelepanu, et noh vaata tahvli peale, et meil on mai tea, midagi vaja müüa, sest ee kukkus ära või mis iganes.*

Montreali koolkonna järgi tekib praktikate võrgustik, kui toimub inimestevaheline kogemuste jagamine. Inimesi ühendab iga päev sama töö, kuid kõigi kogemused seda tööd tehes on erinevad ja seepärast saavad meeskonna liikmed oma kogemusi üksteisega vahetada. Kuna Tartu meeskond töötab koos ühes ruumis, siis suhtlevad nad omavahel pidevalt ja jagavad üksteisega kogemusi, taustainfot ja müügiargumente.

*NI6\_20160317: noh me teame üksteise kliente ja kuidas see info, et kuule ma nägin sinu kliendi reklaam oli seal või sinu klient otsib seda töökohta, see info antakse kohe edasi, see haaratakse kinni ja see realiseeritakse, et see on igapäevane.*

Lisaks meeskonnasisesele kogemuste vahetamisele, soodustab osakonna juht kogemuste jagamist ka kogu maakonnalehtede müügiinimeste tasandil. Selleks toimuvad igal teisipäeval kõikide müügiinimeste ühised kokkusaamised Skype-koosolekutena, kus jagatakse üksteisega praktilist laadi informatsiooni (pindade täituvus, eelarve täituvus jm), vahetatakse kogemusi ja räägitakse oma eelmise nädala õnnestumistest. Igal koosolekul jagavad viis kuni kuus osalejat oma müüginippe ja edulugusid teistega ning seeläbi toimub liikmete vahel pidev kogemuste vahetamine.

Jagatud kogemus seob Montreali koolkonna järgi osakonna liikmed kokku, paneb nad üheskoos tööle ja seeläbi tekib ühine praktikate võrgustik. Kogemuste jagamisesse suhtusid meeskonna liikmed erinevalt. Rõhutati, et teiste kogemuste kuulamine suurendab enda müügivõimekust, kuna teiste käest saab alati õppida.

*NI\_20160308: et siis ongi sa saad enda jaoks müügiargumente, mille peale sa võibolla ise ei ole tulnud või sa kuidagi mingi teise nurga alt ja see nagu kindlasti nagu suurendab sinu müügivõimekust, et kui sul on erinevaid müügiargumente, erinevaid taktikaid.*

Kuid toodi ka välja, et kogemuste vahetamine edulugude näol ei anna midagi juurde ja see on pigem ühise aja raiskamine. Seega on küll koosolekul liikmete sõnavõttude näol loodud ühine praktika, kuid see pole tõlgitud kõikidele liikmetele arusaadavasse keelde ning seepärast ei mõista kõik liikmed selle praktika vajalikkust.

Selleks, et eristada organisatsiooni lihtsalt tavalisest inimhulgast pöörab Montreali koolkond tähelepanu ka kirjalikele dokumentidele, mis on ühiste praktikate põhjal loodud tekstid. Reklaamiosakonna puhul võib nende tekstidena vaadelda müügimeeskonna töös olulisi materjale, mille kaudu organisatsiooni juhid väljendavad oma kavatsusi nii organisatsiooni liikmetele kui ka organisatsiooni välistele sihtrühmadele. Näiteks reklaami hinnakirjad, mille kaudu organisatsioon reguleerib, missuguse hinnaga peavad liikmed reklaami müüma ja kui suuri soodustusi nad võivad teha ning samuti kommunikeeritakse reklaami hinnakirja kaudu välistele sihtrühmadele Postimees Grupi printreklaami hindu ja väärtusi. Seega on need tekstid materjalid, millele organisatsioon liikmed oma tööd tehes toetuda saavad ja mille kaudu väljendada organisatsiooni eesmärke.

Kuna organisatsioonil endal ei ole häält, vajab organisatsioon agente, kes suudavad suhelda väliste kehadega, nagu näiteks valitsus, pangad, kliendid ja ajakirjandus. Agentidena saab käsitleda organisatsiooni liikmeid, kes saavad võimu organisatsiooni esindada – liikmeid suudavad organisatsiooni esindada ja suhelda teiste organisatsioonide esindajatega. Tartu reklaamiosakonna liikmed suhtlevad oma igapäevatöös organisatsiooni nimel pidevalt klientidega, esindades seeläbi organisatsiooni ja organisatsiooni põhimõtteid. Läbi liikmete, kes on organisatsiooni häälekandjateks, saab organisatsioon teha kuuldavaks oma eesmärgid ja suhelda teiste organisatsioonide esindajatega, et saavutada organisatsiooni eesmärke – täita etteantud eelarvet.



Montreali koolkonna lähenemine selgitab organisatsiooni loomist peamiselt vestluste ja keele kaudu, sest ainult keelel on võime panna inimesi koos ühise eesmärgi nimel tööle. Reklaamiosakonna peamine ühine eesmärk, mille nimel nad koos töötavad, on osakonna eelarve täitmine. Keskendudes ühisele eesmärgile ja jagades omavahel kogemusi, loovad reklaamiosakonna liikmed ühise praktikate võrgustiku, millele antakse hääli omavaheliste vestluste kaudu. Selleks, et organisatsioon saaks väljendada oma eesmärke ja vajadusi, luuakse juhtide poolt bürokraatlikud tekstid (hinnakirjad, ilmumisgraafikud, reeglid, juhised jm), mille toetudes suhtlevad liikmed väliste partneritega ning edastavad neile organisatsiooni vajadusi. Montreali koolkonna poolt kirjeldatud protsessid on Tartu reklaamimüügi meeskonda analüüsides kõik leitavad ning tuginedes Montreali koolkonna lähenemisele, saab meeskonna eesmärkide seadmist ja koostööd analüüsida lähtuvalt ühistest praktikatest, mis luuakse liikmetevaheliste vestluste käigus ja erinevate bürokraatlike tekstide põhjal ning need tekstid annavad liikmetele võimu esindada organisatsiooni väliste partnerite seas.

## **4. Järeldused ja diskussioon**

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli analüüsida teoreetilises ja praktilises võtmes CCO erinevate koolkondade lähenemisi ning töötada välja rakenduslik töövahend organisatsiooni uurimiseks CCO lähenemise raamistikus. Selleks analüüsiti teoreetilisi ja empiirilisi allikaid ja uuriti, kuidas toimib Postimees Grupi Tartu reklaamiosakond CCO lähenemise võtmes analüüsituna. Vastavalt püstitatud uurimisküsimustele on järeldused jaotatud kahe üldisema alateema alla:

- 1) CCO koolkondade võrdlus – CCO kolme koolkonna lähenemise ühisosa ja erinevused.
- 2) Organisatsiooni uurimine ja analüüsimine CCO lähenemise võtmes.

Järgnevalt on välja toodud olulisemad järeldused tuginedes teoreetilisele käsitlele ja empiirilistele allikatele. Samuti diskuteeritakse CCO erinevate koolkondade lähenemiste kaudu saadud tulemuste üle ning antakse soovitusi CCO lähenemise rakendamiseks organisatsiooni uurimisel ja võimalike edasiste uuringute osas.

### **4.1 CCO kolme koolkonna lähenemise ühisosa ja erinevused**

Kolmest peamisest koolkonnast – McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel, Luhmanni lähenemine ja Montreali koolkonna lähenemine – juhitud CCO lähenemise aluseks on arusaam, et kommunikatsioonil on võime organisatsioone luua, taastoota ja säilitada ning seega on kommunikatsioonil organisatsioonis olulisem ja sügavam roll, kui seda varasemalt on käsitletud. CCO teoreetikud ei käsitle kommunikatsiooni kui inimtegevuse perifeerset kaasnähtust, vaid kui viisi, mille abil selgitada sotsiaalset reaalsust (Schoeneborn & Blaschke, 2014: 302). CCO lähenemise järgi ei saa organisatsioonid „lihtsalt olemas olla“, vaid organisatsioonid on sotsiaalsed vormid, mida luuakse ja taastoodetakse kommunikatsiooni kaudu ning kõik muud elemendid ja protsessid organisatsioonis saavad tähenduse läbi kommunikatsiooni.

Tuginedes teoreetilistele allikatele ja uuringutulemuste analüüsile, saab väita, et kolmel CCO koolkonnal on mitmeid ühiseid jooni. Erinevused koolkondade vahel ilmnevad peamiselt detailide tasandil selles, kuidas koolkonnad kommunikatsiooniprotsesse ja

kommunikatsiooni omadusi mõistavad. Samuti on erinevused koolkondade vahel tingitud erinevast rõhuasetusest – koolkonnad räägivad sarnastest protsessidest, aga iga koolkond selgitab erinevaid protsesse erineva rõhuasetusega. Organisatsiooni olemust käsitlevad McPhee (Putnam & McPhee, 2009: 198) kui süsteemi või komplekssete suhete võrgustikku, mis luuakse nelja kommunikatsioonivoo koostoimes, Montreali koolkond vaatlleb organisatsiooni kui tegevuste kogumit, mis ilmneb koostöö kaudu ning Luhmanni (2000, Schoeneborn 2011: 677 kaudu) käsitluse järgi luuakse organisatsioon otsusekommunikatsiooni kaudu, kus iga minevikus tehtud otsus saab eelduseks tulevikus tehtavale otsusele. Koolkondi ühendav idee väljendub selles, et **organisatsiooni nähakse kui protsessi, mis ei ole „lihtsalt olemas“, vaid luuakse ja taastoodetakse kommunikatsiooniprotsesside ja -sündmuste võrgustikus.**

Kolm CCO koolkonda on üksmeelel selles osas, et materiaalsed objektid ei ole organisatsiooni keskseks aluseks. Materiaalsusele pööravad CCO koolkonnad oma käsitlustes vähe tähelepanu, väites, et **materiaalsed elemendid on organisatsioonis olemas, kuid saavad tähenduse kommunikatsiooni kaudu.** McPhee (McPhee & Zaugg, 2009: 36) toob materiaalsed objektid oma lähenemisesse isereguleerumise voo kaudu – need on kirjalikud dokumendid, juhiseid ja normid, mis loovad organisatsioonile formaalse aluse ning millele organisatsiooni tegevus toetub. Montreali koolkond räägib bürokraatlikest instrumentidest (eeskirjad, manuaalid) kui materiaalistest objektidest, mis luuakse vestluse käigus ja muudetakse seejärel tekstiks (Brummans jt., 2014: 180). Kirjalike dokumentide kaudu saavad liikmed väljendada organisatsiooni vajadusi ja seeläbi saavutada organisatsiooni eesmärke. Kuigi materiaalsed objektid pole organisatsiooni toimimise seisukohalt esmatähtsad, räägivad McPhee ja Montreali koolkonnad oma lähenemistes kirjalikest tekstidest, mis on vajalikud organisatsiooni töö koordineerimiseks ja millele organisatsiooni liikmed oma tegevuses toetuda saavad. Luhmann (2009: 192) jätab oma lähenemisest materiaalsed objektid kõrvale ja keskendub kommunikatsioonile kui organisatsiooni algelemendile, millel on võime end (ise)taastoota ning kogu organisatsiooni loomise protsessi selgitabki Luhmann ainult kommunikatsiooni kaudu.

Kolm CCO koolkonda pööravad tähelepanu liikmetele ja nende rollile organisatsioonis, kuid **ei käsitle inimtegevust organisatsiooni keskse alusena.** Liikmete puhul on oluline, et nad oleksid organisatsiooni tegemistesse kaasatud ja tunneksid end osana organisatsioonist. McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudeli järgi kaasatakse liikmed

läbirääkimiste voo kaudu organisatsiooni tegevustesse ja praktikatesse ning on oluline, et nad hakkaksid end organisatsiooniga samastama, kuna seeläbi saavad liikmed üheskoos tegutseda organisatsiooni eesmärgi nimel (Kuhn, 2012: 558). Luhmanni lähenemises on inimesed osa kommunikatsioonikeskkonna protsessidest – inimesed kui psüühilised süsteemid on osa organisatsioonidest ehk sotsiaalsetest süsteemidest ning need kaks süsteemi on teineteisest sõltuvad (1995, Brummans 2014: 184 kaudu). Kuigi Luhmann tõstab oma lähenemises esikohale kommunikatsiooni, tõdeb ta, et liikmete olemasolu on organisatsiooni eksisteerimiseks vajalik ja näeb liikmeid kui organisatsiooni loomulikku osa. Montreali koolkonna järgi luuakse organisatsioon koostöö käigus läbi selle, et grupp inimesi keskendub ühele eesmärgile – seega on organisatsioonil vaja inimesi, mis koos tegutseksid ja seeläbi ühised praktikad looksid. Kuna organisatsioonil endal pole häält, et ümbritseva keskkonnaga suhelda, vajab organisatsioon liikmeid, kes organisatsiooni esindades väliste partneritega suhtleksid – seeläbi on liikmed justkui organisatsiooni häälekandjad (Brummans jt., 2014: 180). Kolm CCO koolkonda on kõik nõus, et liikmed on osa organisatsioonist, kuid liikmete rolli ja tegevusi organisatsiooni loomise ja toimimise protsessis selgitavad koolkonnad erinevalt – Luhmann küll väidab, et liikmed on osa organisatsioonist, kuid ei seleta täpsemalt liikmete funktsiooni, McPhee ja Montreali koolkond seevastu toovad välja liikmete vajaduse organisatsiooniga samastuda ning ühiste tegevuste kaudu liikuda organisatsiooni eesmärkide poole.

CCO koolkonnad pööravad oma lähenemistes tähelepanu organisatsiooni ja ümbritseva keskkonna suhtele ja selgitavad, kuidas organisatsioonid end ümbritsevast keskkonnast eristavad. McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudeli järgi eristab organisatsioone ühiskonna teistest vormidest isereguleerumise voog, mis loob konkreetsele organisatsioonile omased reeglid ja juhised, mille kaudu organisatsioon teistest vormidest erineb (Putnam jt., 2009: 10). Luhmanni (2006, Schoeneborn 2011: 678 kaudu) järgi on organisatsioonidel pidevalt vaja säilitada oma olemasolu ja selleks peab organisatsioon tagama kindlate piiride olemasolu. Nende enesele viitavate piiride kaudu eristubki organisatsioon ümbritsevast keskkonnast ja teistest sotsiaalsetest vormidest. Montreali koolkond näeb organisatsioone kui tegevuste kogumeid, kus vestluste käigus luuakse tekste, mille abil organisatsioon end ümbritsevast maailmast eristab (Brummans jt., 2014: 180).

Kuigi koolkonnad selgitavad kommunikatsiooni rolli erinevate protsesside kaudu, on koolkondade käsitlestes siiski mitmeid sarnaseid jooni. Lähenemisi omavahel võrreldes saab väita, et koolkonnad keskenduvad sarnastele aspektidele ja püüavad organisatsiooni toimimist selgitada lähtuvalt sarnastest protsessidest, kuid koolkondade rõhuasetused erinevate protsesside ja kommunikatsiooni omaduste selgitamisel on erinevad. McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel on võrreldes Luhmanni ja Montreali koolkonna lähenemisega kõige selgepiirilisem ja lihtsam, kuna selgitab organisatsiooni loomist nelja üsna lihtsastimõistetava protsessi kaudu. Montreali koolkonna lähenemine räägib sarnastest protsessidest, mida ka McPhee oma mudelis kirjeldab, kui Montreali koolkonna rõhuasetus on ühistel praktikatel ja koostööl, mis on vahendatud keele kaudu. Montreali koolkond rõhutab ka erinevate lingvistiliste struktuuride analüüsimise vajalikkust kommunikatsiooni uurimisel. Luhmanni lähenemise fookuses on kommunikatsioon kui organisatsiooni algelement ja kommunikatsiooni eriliik otsusekommunikatsioon, mille kaudu organisatsioon luuakse. Võrreldes McPhee ja Montreali koolkonna lähenemisega, on Luhmanni lähenemine abstraktsem ja taandab kogu organisatsiooni loomise protsessi ainult kommunikatsiooni (ise)taastootvale omadusele.

Magistritöö autori arvates rikastavad ja tugevdavad koolkondade erinevad käsitletused CCO lähenemist ning just koolkondadevahelised erinevused aitavad mõista, kui keerukas on tegelikult organisatsiooni ehitus ja toimimine.

## **4.2 Organisatsiooni uurimine ja analüüsimine CCO lähenemise raamistikus**

Kuigi CCO lähenemine on saanud organisatsioonikommunikatsiooni valdkonnas järjest populaarsemaks, on siiani CCO lähenemist empiirilistes uuringutes vähe kasutatud ning sestap ei leidu ka piisavalt juhtnööre, kuidas organisatsiooni CCO raamistikus uurida ja analüüsida. Oma tööga soovib autor anda panuse selle lünga täitmisesse ja on järgnevalt on välja toonud juhised CCO lähenemise võtmes empiirilise uuringu planeerimiseks ja läbiviimiseks. Soovituste koostamisel on arvesse võetud teoreetilisi ja empiirilisi allikaid, uuringu tulemusi ning magistritöö autori kogemust CCO võtmes empiirilise uuringu läbiviimisel.

Kolm CCO koolkonda on kõik nõus, et kommunikatsioonil on võime organisatsioone luua, taastoota ja säilitada ning seega on kommunikatsioon midagi enam kui lihtsalt informatsiooni edastamine. Kommunikatsiooniprotsesse ja kommunikatsiooni omadusi organisatsiooni loomise protsessis selgitavad koolkonnad erinevalt ning suunavad seeläbi organisatsioone analüüsima erinevate nähtuste ja elementide kaudu.

McPhee & Zaug (2009: 32) eristavad nelja eri tüüpi kommunikatsiooniprotsessi ehk kommunikatsioonivoogu ja pakuvad seeläbi uurijale võimaluse analüüsida organisatsiooni nelja kommunikatsioonivoo võtmes. Nelja kommunikatsioonivoo mudeli järgi peavad organisatsioonid alati sisaldama liikmeid ja selleks, et liikmed saaksid omavahel suhteid luua ja hoida, on vaja kommunikatsiooni. Seega on nelja kommunikatsioonivoo mudeli rakendamisel organisatsiooni uurimisel kindlasti vaja uurida, kuidas toimub liikmetevaheline kommunikatsioon ning kuivõrd liikmed end organisatsiooni tööprotsessidesse kaasatuna tunnevad. Teine oluline vorm, millele nelja kommunikatsioonivoo mudeli rakendamisel tähelepanu peaks pöörama, on erinevad organisatsiooni tööga seotud dokumendid, mis loovad organisatsiooni toimimiseks formaalse aluse. Dokumentide uurimine aitab mõista, missuguste reeglite ja juhiste järgi organisatsiooni töö toimib ja missugustele alustele liikmed oma tööd tehes tuginevad. Tegevuste koordineerimise voog ilmneb liikmete ühiste tegevuste kaudu ja tugineb organisatsiooni juhtide poolt paikapandud reeglitele ja juhistele. Seega saab tegevuste koordineerimise voogu uurida ühelt poolt liikmete kaudu, keskendudes nende suhtlemisele ja koordineeritud tegevustele ning teistelt poolt on vajalik uurida dokumentide poolt loodud alust, millele liikmete tegevused tuginevad. Neljas kommunikatsioonivoog ilmestab organisatsiooni suhteid väliste partneritega. Seda voogu saab uurida analüüsides liikmete suhtlemist väliste sihtrühmadega ning samuti ei saa siinkohal tähelepanuta jätta reegleid ja suuniseid, mis väliste institutsioonide poolt organisatsiooni tööd reguleerivad (nt erinevad seadused, riigi poolt kehtestatud piirangud jm).

Nelja kommunikatsioonivoo puhul on huvitav välja tuua, et eelnimetatud neli kommunikatsioonivoogu on organisatsiooni praktikas omavahel väga tihedalt põiminud. Uuringust selgus, et reklaamiosakonna koordineeritud tegevuste ja isereguleerumise voog on omavahel tihedalt seotud, kuna liikmete koostöö eelarve täitmise nimel eeldab meeskonnalt koordineeritud tegevusi, mis omakorda tuginevad organisatsiooni juhtide poolt paika pandud reeglitele ja juhistele. Samuti on omavahel põiminud liikmete

läbirääkimiste ja tegevuste koordineerimise voog, kuna koordineeritud tegutsemine ühise eesmärgi nimel eeldab pidevat suhtlust liikmete vahel, mis väljendus reklaamiosakonna näitel omavahelises info ja kogemuste vahetamises. Nelja kommunikatsioonivoo mudel suunab uurijat analüüsima, kuidas erinevad kommunikatsiooniprotsessid omavahel põimuvad ja kuidas nende protsesside koostoime kaudu tagatakse organisatsiooni toimimine. Kuigi neli kommunikatsioonivoogu on kõik iseseisvad, on organisatsiooni uurides põnevaks väljakutseks nende voogude koostoime ja seotuse uurimine.

McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudeli ühendab endas valdkonnad, mida varasemalt on käsitletud sise- ja väliskommunikatsiooni valdkondadena (Kuhn, 2012: 558). Analüüsides organisatsiooni nelja kommunikatsioonivoo kaudu, ei käsitleta kommunikatsiooni enam kui lihtsalt üht protsessi, vaid eristatakse kommunikatsiooni nelja erinevat omadust ja funktsiooni. Nelja kommunikatsioonivoo mudeli abil on võimalik analüüsida kommunikatsiooni rolli organisatsioonis laiemalt ja sügavamalt ning leida seoseid voogude vahel, mis aitavad mõista, kuidas neli voogu koos organisatsioonis toimivad. Nelja kommunikatsioonivoo mudel on autori hinnangul kolmest CCO koolkonna lähenemisest kõige selgepiirilisem, kuna selgitab kommunikatsiooni omadusi nelja läbipaistva protsessi abil, mis on kõik organisatsioonis mikrotasandi näidetes olemas – need näited koos moodustavad tervikliku loo kommunikatsiooni toimimisest organisatsioonis.

Luhmann (Luhmann, 2009: 192) väidab, et organisatsiooni kui sotsiaalse süsteemi alusprotsess on kommunikatsioon, millel on võime end (ise)taastoota ning seeläbi loob ja taastoodab kommunikatsioon organisatsioone. Liikmeid vaatleb Luhmann (1995, Brummans 2014: 184 kaudu) kui psüühilisi süsteeme, mis kuuluvad sotsiaalsete süsteemide keskkonda ning need süsteemid on üksteisest sõltuvad. Seeläbi Luhmann küll väidab, et organisatsioon vajab toimimiseks ka liikmeid, kuid oma lähenemises ei arutle ta täpsemalt liikmete rolli üle organisatsioonis. Luhmanni arvates on organisatsiooni loomise aluseks kommunikatsiooni eriliik – otsuste kommunikatsioon (Brummans jt., 2014: 185). Selleks, et rakendada Luhmanni lähenemist praktikas, on vaja uurida kommunikatsiooni organisatsiooni otsuste kaudu ning vaadelda, kuidas minevikus langetatud otsused saavad eelduseks tuleviku otsustele ja kuidas otsused seeläbi organisatsiooni loovad. Luhmanni lähenemise kasutamise organisatsiooni uurimisel muudab keeruliseks selle lähenemise abstraktsus – Luhmann näeb organisatsioone kui autopoieetilisi süsteeme, mille on võime

end taastoota enesele viitavate kommunikatsiooniprotsessi kaudu. Teoreetilistes aruteludes jõuab Luhmann tõdemuseni, et kommunikatsioonil üksi on võime organisatsioone luua ja seepärast on kõik muud elemendid ja protsessid (eesmärgid, koostöö, ühised tegevused, liikmetevaheline suhtlus) Luhmanni lähenemisest kõrvale jäänud. Uuringu empiiriliste andmete analüüsimisel oli autoril keeruline Luhmanni lähenemisest teoreetilist raamistikku leida, kuna kogu organisatsiooni loomise ja toimimise protsess on taandatud ainult kommunikatsioonile, kuid praktikas saab kommunikatsiooni kui abstraktset nähtust uurida enamasti millegi kaudu. Luhmann aga ei selgita, milliste vormide kaudu praktikas kommunikatsiooni uurida. Seega on autori hinnangul Luhmanni lähenemine liiga abstraktne, et selle põhjal praktikas organisatsiooni ja kommunikatsiooni kohta järeldusi teha saaks.

Montreali koolkonna käsitlus rõhutab organisatsiooni loomise protsessis koostööd ühise eesmärgi nimel, mis põhineb jagatud kogemustel ja ühistel praktikatel (Taylor, 2009: 155). Montreali koolkonna lähenemise järgi on selles protsessis oluline roll keelel, millel on võime liita inimesi üheskoos töötama. Montreali koolkond toob kommunikatsiooni ja organisatsiooni uurimisesse sisse lingvistilised struktuurid – selleks, et uurida, kuidas organisatsiooni luuakse, tuleb uurida keelt ja seda, mida inimesed keelega teevad. Montreali koolkond suunab uurijat analüüsima lingvistilisi struktuure organisatsiooni tekstides ja vestlustes ning seeläbi kirjeldama keele rolli organisatsiooni loomises. Organisatsiooni analüüsimiseks Montreali koolkonna võtmes on uurijal vaja keskenduda koostöö, liikmete ühiste tegevuste ehk praktikate ja ühise eesmärgi uurimisele, kuna need aspektid on Montreali koolkonna järgi organisatsiooni loomise aluseks ja kogu protsess on ehitatud nende aspektide ümber. Montreali koolkonna lähenemises kirjeldatud alusprotsessid on organisatsiooni praktikas olemas – reklaamiosakonna eesmärgiks on eelarve täitmine, kuna kõigi liikmete töö on igapäevaselt sama, aga inimeste kogemused seda tööd tehes on erinevad, siis toimub liikmete vahel pidevalt informatsiooni ja kogemuste vahetamine. Seeläbi on välja kujunenud meeskonna ühised praktikad (kogemuste ja informatsiooni vahetamine meeskonna sees ja teispäevastel Skype-koosolekutel, edulugude jagamine, üksteise motiveerimine). Koostööd, eesmärke ja ühiseid praktikaid saab autori hinnangul analüüsida liikmete tegevust ja omavahelisi vestlusi vaadeldes, kuna seeläbi näeb ja tajub uurija ise, kuidas toimub koostöö, missuguseid tegevusi koos tehakse ja kuidas eesmärke luuakse. Montreali koolkond rõhutab ka bürokraatlike instrumentide olulisust organisatsiooni töös (erinevad manuaalid ja



protseduurid), kuna nende tekstide abil saab organisatsioon levitada oma kavatsusi nii organisatsiooni liikmetele kui ka organisatsiooni välistele sihtrühmadele (Brummans jt., 2014: 180). Näiteks reklaami hinnakiri on organisatsiooni dokument, mille kaudu liikmed väljendavad välistele sihtrühmadele organisatsiooni vajadust müüa reklaami hinnakirjas olevate hindade järgi. Kuna dokumentide kaudu väljendab organisatsioon oma eesmärgi ja vajadusi, siis on uuringu käigus vajalik analüüsida ka organisatsiooniga seotud dokumente ja leida sealt üles konkreetse organisatsiooni toimimise jaoks olulised alused.

Montreali koolkonna lähenemine kirjeldab mitmeid erinevaid protsesse ning pöörab oma lähenemises palju tähelepanu ka lingvistilistele aspektidele. Montreali koolkonna käsitus ei paku selget ja kindlapiirilist raamistikku organisatsiooni analüüsimiseks, vaid kirjeldab erinevaid protsesse ja keelelisi struktuure ning jätab uurijale võimaluse valida lähenemisest välja need protsessid, mis uuringu raamistikuks sobivad ning voolida seeläbi uuringu jaoks sobiv raamistik. Montreali koolkond võimaldab kommunikatsiooni ja keele uurimise omavahel tihedamalt siduda, kuna käsitleb keelt kui kõige olulisemalt aluselementi, millel on võime inimesed koos tööle panna. Seega on Montreali koolkonna järgi lisaks koostöö ja ühiste praktikate uurimisele vaja keskenduda ka keele struktuuride analüüsimisele.

CCO lähenemine ei käsitle kommunikatsiooni kui organisatsioonist eraldiseisvat tegevust, vaid vaatab kommunikatsiooni ja organisatsiooni kui omavahel läbipõimunud nähtust ning suunab organisatsiooni toimimist analüüsima ja uurima kommunikatsiooni kaudu. Seeläbi annab CCO võimaluse defineerida organisatsiooni ning organisatsiooniga seotud nähtused ja protsessid ümber kommunikatsiooni kaudu ning selgitada neid kui dünaamilisi nähtuseid, mis luuakse läbi kommunikatsiooniprotsesside. CCO lähenemise uudsus seisneb autori jaoks selles, et organisatsiooni materiaalseid objekte ja inimtegevust ei käsitleta kui organisatsiooni alusprotsesse, vaid kui aspekte, mis on organisatsioonis olemas, kuid mis saavad tähenduse kommunikatsiooni kaudu. CCO lähenemine pakub uurijatele võimaluse leida organisatsiooniga seonduvatele nähtustele ja protsessidele alternatiivseid tõlgendusviise, tuua seeläbi välja uusi probleeme ning pakkuda võimaluse uuteks aruteludeks erinevate organisatsiooni ja kommunikatsiooniga seotud probleemide üle.

### **Soovitused organisatsiooni uurimiseks ja analüüsimiseks CCO lähenemise võtmes**

Selleks, et analüüsida organisatsiooni CCO lähenemise võtmes, on vaja selgeks teha, missuguseid sisulisi protsesse, nähtusi ja aspekte organisatsioonis uurida ning mille kaudu ja missuguste meetoditega neid analüüsida. Kuigi CCO koolkonnad selgitavad kommunikatsiooniprotsesse ja omadusi organisatsioonis erinevalt, on koolkondade lähenemistes mitmeid ühiseid jooni, mille alusel saab välja tuua vormid ja meetodid CCO lähenemise võtmes organisatsiooni analüüsimiseks. Järgnevalt on empiiriliste artiklite analüüsi ja uuringu läbiviimise kogemuse põhjal esitatud soovitused CCO lähenemise kasutamiseks praktilistes uuringutes.

#### Mille kaudu uurida?

Kolm CCO koolkonda käsitlevad oma lähenemistes vähem või rohkem liikmete rolli ja funktsiooni organisatsiooni toimimises. Kuna liikmed on tihedalt seotud erinevate kommunikatsiooniprotsessidega organisatsioonis, siis suunab CCO lähenemine uurima kommunikatsiooni kui abstraktset nähtust liikmete kaudu. Samuti on liikmed organisatsiooni esindajateks väliste partneritega suheldes. Liikmete kaudu on võimalik uurida, kuidas toimivad organisatsioonis kommunikatsiooniprotsessid, missugused on liikmete omavahelised suhted ja kuivõrd on liikmed kaasatud organisatsiooni tegemistesse.

Teine oluline vorm, millest CCO koolkonnad oma lähenemistes räägivad, on erinevad kirjalikud dokumendid, mille kaudu suunatakse ja juhatakse organisatsiooni tööd ja pannakse seeläbi paika organisatsiooni toimimise formaalne alus. Kirjalikes dokumentides on CCO lähenemise seisukohalt olulised eelkõige reeglid, eeskirjad, normid ja juhised, mille kaudu väljendab organisatsioon oma eesmärged nii organisatsiooni liikmetele kui ka välistele sihtrühmadele. Kuna CCO lähenemise järgi on dokumentidel organisatsiooni töös väga oluline roll, siis peaks uurija CCO lähenemise rakendamisel analüüsima kindlasti ka organisatsiooni töös olulisi dokumente. Selleks, et saada teada, missugused dokumendid on organisatsiooni toimimises protsessis kõige olulisemad, soovitab autor uurida liikmetelt, missugustest reeglitest, juhistest ja/või kirjalikest dokumentidest nad oma tööd juhinduvad ning analüüsida liikmete poolt nimetatud dokumente. Seeläbi saab uurija keskenduda just nendele dokumentidele, mis on organisatsiooni toimimise ja töö seisukohast kõige olulisemad.

### Missuguseid andmekogumismeetodeid kasutada?

Tulenevalt läbiviidud uuringu kogemusest ja empiiriliste artiklite analüüsist, soovitab autor uuringu andmete kogumiseks kasutada kvalitatiivseid andmekogumismeetodeid ja neid omavahel kombineerida, kuna erinevatest allikatest kogutud andmete kombineerimine võimaldab uurijal andmeid omavahel võrrelda ja seeläbi jõuda tõepärasemate tulemusteni. Kuna CCO lähenemise keskmes on kommunikatsioon kui abstraktne nähtus, siis võimaldab andmekogumismeetodite kombineerimine analüüsida kommunikatsiooni omadusi ja funktsioone põhjalikumalt ja saada uuritavale nähtusele mitmekülgsem vaade.

Selleks, et mõista kommunikatsiooni toimimist ja rolli organisatsioonis, on autori hinnangul üheks parimaks andmekogumisviisiks **vaatlusmeetod, kuna see võimaldab uurijal pääseda kõige paremini ligi interaktsioonidele ja annab uurijale võimaluse vahetult jälgida, kuidas toimub inimestevaheline suhtlemine ja missuguseid kommunikatsioonipraktikaid kasutatakse**. Cooreni (2012, Schoeneborn & Blaschke 2014: 301 kaudu) arvates sobiks kõige paremini video-jälgimine, kuna sel viisil pääseb uurija võimalikult lähedale ja saab vaadelda kommunikatsiooni nii loomulikult kui võimalik. Samuti pakub video-jälgimine rikkalikult analüüsimaterjali, uurija saab videot mitmeid kordi üle vaadata ja leida üles ilmingud, mis esmapilgul tähelepanuta võisid jääda. Samuti saab video-salvestise abil jälgida inimeste ilmeid ja liigutusi. Filmimise juures on oht, et see paneb osalejad end ebamugavamalt tundma ja ebaloomulikumalt käituma, seepärast pakub autor võimaliku alternatiivina välja lindistamise (nt vaadeldavate koosolekute puhul). Ka lindistust on võimalik korduvalt üle kuulata ja seeläbi tuua välja ka ilminguid, mis vaatluse ajal märkamata võisid jääda.

Kui vaatluse abil õpib uurijal organisatsiooni tööprotsesse ja praktikaid paremini tundma, siis **intervjuud organisatsiooni liikmetega** võimaldavad uurida, kuidas liikmeid organisatsioonis toimuvaid protsesse ja praktikaid tõlgendavad ning samuti saab intervjuude ajal täpsustada vaatluse käigus kogutud andmeid. Autor valis semistruktureeritud intervjuude vormi eelkõige selle vormi paindlikkuse tõttu, mis võimaldas autoril küsimuste järjekorda ja sõnastust intervjuude käigus vastavalt vajadusele muuta. Autor soovitab uuringut planeerides uurijal läbi mõelda, missugust informatsiooni intervjuueeritavatelt saada soovitakse ning otsustada, missugune intervjuu tüüp konkreetne uuringu jaoks kõige paremini sobib.

Kuna CCO lähenemine rõhutab erinevate kirjalike tekstide olulisust organisatsiooni toimimises, siis soovitab autor uuringu käigus läbi viia **dokumentide analüüs, mille käigus kogutud andmed võimaldavad uurijal mõista selgemini organisatsiooni töökorralduse ja toimimise alust**. Dokumentide uurimisel on oluline leida üles erinevad reeglid, juhised, normid ja eeskirjad, millest liikmed oma töös juhenduvad. Dokumentide analüüsimisel tuleks keskenduda eelkõige nendele dokumentidele, mida organisatsiooni liikmed oma töös oluliseks peavad ja mida nad kasutavad. Seepärast soovitab autor esmalt uurida liikmete käest (nt intervjuude käigus), missuguseid dokumendid ja materjalid nende jaoks olulised – seeläbi jõuab uurija otse nende dokumentideni, mis on organisatsiooni toimimises olulised.

#### Missuguseid kategooriaid andmetest otsida?

Tuginedes teoreetilistele allikatele ja läbiviidud uuringu kogemusele, soovitab autor keskenduda organisatsiooni uurimisel CCO raamistikus järgmistele kategooriatele:

- liikmete omavaheline suhtlemine,
- liikmete kaasatus organisatsiooni tööprotsessidesse ja tegevustesse,
- organisatsiooni eesmärgid,
- liikmete ühised tegevused ja omavaheline koostöö,
- reeglid ja juhised, mis reguleerivad organisatsiooni tööd,
- suhted väliste sihtrühmadega.

Keskendudes eespool nimetatud kategooriatele, on võimalik materjalist üles leida CCO lähenemise jaoks olulised aspektid, luua seoseid teoreetilise materjali ja uuritava organisatsiooni vahel ning seeläbi analüüsida organisatsiooni CCO lähenemise võtmes.

#### Missugust andmeanalüüsi meetodit kasutada?

Andmete analüüsimiseks soovitab autor empiiriliste artiklite eeskujul ja oma kogemusele tuginedes kasutada **kvalitatiivse sisuanalüüsi meetodit**. Kuna CCO lähenemine eeldab kommunikatsiooni sügavamat uurimist ja lahtimõtestamist, siis sobib kvalitatiivne sisuanalüüs oma paindlike protseduuridega tekstide sisu uurimiseks ja tähenduste otsimiseks. Kvalitatiivne sisuanalüüs pakub andmete analüüsimiseks erinevaid moodused ja tehnikaid, mis võimaldab uurijal leida konkreetse materjali analüüsimiseks sobivad tööriistad. Kuna autor soovitas koguda andmeid erinevate andmekogumismeetodite kaudu,

siis on kvalitatiivse sisuanalüüsi eeliseks, et see meetod on sobilik erinevatest allikatest (vaatlused, intervjuud, dokumendianalüüs) pärit tekstiliste andmete analüüsimiseks. Samuti võimaldab kvalitatiivne sisuanalüüs koode ja kategooriaid analüüsi käigus üle vaadata ja lisada.

### **4.3 Meetodi kriitika, töö puudused ja edasised uurimissuunad**

Käesolev magistritöö sisaldab kolme CCO koolkonna lähenemise analüüsi teoreetilises ja praktilises võtmes, ühe meeskonna toimimise analüüsimist CCO lähenemise raamistikus ning järeldusi ja soovitusi CCO lähenemise praktikas kasutamise kohta. Kuna magistritöö käigus läbiviidud uuringu eesmärgiks oli CCO lähenemise testimine ja katsetamine, siis ei seadnud autor endale eesmärgiks kogu organisatsiooni uurimist, kuna sellise uuringu maht oleks antud magistritöö jaoks liiga suur ning nõuaks rohkem aega. Seepärast piirdus autor käesoleva töö kontekstis ühe meeskonna uurimisega CCO lähenemise võtmes. Magistritöös esitatud järeldused ja soovitused tuginevad teoreetilistele ja empiirilistele allikatele, uuringutulemustele ja uuringu läbiviimise kogemusele.

Kuna töö autor töötab samas organisatsioonis uuritud meeskonnaga, tuli ettevõtte ja selle tööprotsesside tundmine autorile uuringu läbiviimisel kindlasti kasuks. Autor tahab siinkohal rõhutada, et jättis empiirilist materjali analüüsides kõrvale isiklikud kogemused ja eeldused ning lähtus tulemuste tõlgendamisel vaid oma analüüsimaterjalist ning lasi tulemustel ja faktidel ise rääkida. Uuringus kasutas autor ühe andmekogumismeetodina semistruktureeritud süvaintervjuusid, kus vastastikune usaldus uurija ja uuritavate vahel võimaldas intervjuude käigus välja tuua ka tundlikku informatsiooni ja kriitikat, mille avaldamisel püüdis autor olla taktitundeline, et mitte kahjustada uuritavaid ja organisatsiooni. Süvaintervjuu kava ja küsimusi planeerides lähtus autor CCO lähenemise teoreetilisest materjalist ja analüüsis empiirilist artikkelit ning sõnastas küsimused võimalikult konkreetsed ja jälgis, et küsimused ei sisaldaks eeldusi. Autor tõdeb, et intervjuude käigus mõned küsimused veel täpsustusid ja mõningad küsimused kasvasid välja intervjuude käigus. Ka läbiviidud koosolekute vaatluste käigus ilmes delikaatset informatsiooni, mille väljatoomisel oli autor diskreetne, et mitte kahjustada koosolekul osalejaid ega organisatsiooni.

Selleks, et CCO lähenemist organisatsiooniuuringutes põhjalikumalt uurida, oleks autori hinnangul otstarbekas viia läbi sarnaseid uuringuid organisatsiooni analüüsimiseks CCO lähenemise võtmes erinevates Eesti organisatsioonides. Seeläbi oleks võimalik erinevate uurimuste tulemeid omavahel võrreldes tuua välja CCO lähenemise kasutamise võimalusi ja piiranguid laiemas kontekstis. Et anda põhjalikum ülevaade selleks, mille poolest CCO lähenemine tavapärasest lähenemisest praktikas erineb, soovitab autor uurida sama organisatsiooni või meeskonda nii tavapärase kui CCO lähenemise võtmes ning saadud tulemusi omavahel võrrelda. Tavapärase lähenemise järgi tuleks organisatsiooni uurida kui konteinerit ja kommunikatsiooni kui protsessi, mis organisatsiooni sees toimib ning CCO lähenemise järgi peaks kommunikatsiooni käsitlema organisatsiooni loojana ja uurima, missuguste protsesside kaudu kommunikatsioon organisatsiooni loob. Kahe uuringu tulemuste võrdlus võimaldaks analüüsida organisatsiooni ja kommunikatsiooni kahest erinevast vaatenurgast ning tuua välja, mida CCO lähenemine võrreldes tavapärase lähenemisega organisatsiooni uurimisele juurde annab.

## Kokkuvõte

Käesolev magistritöö analüüsis teoreetilises ja praktilises võtmes CCO erinevate koolkondade lähenemisi ning andis soovitusi, kuidas CCO lähenemist organisatsiooni uurimisel ja analüüsimisel kasutada. CCO lähenemine erineb varasematest organisatsioonikommunikatsiooni lähenemistest oma uudse teoreetilise ja analüütilise käsitluse poolest – organisatsioone vaadeldakse CCO lähenemise võtmes kui vorme, mis on loodud ja taastoodetud läbi kommunikatsiooni. See tähendab, et kommunikatsiooni ei käsitleta enam kui lihtsalt sõnumite ja ideede edastamist, vaid kui organisatsiooni loojat ja taastootjat.

CCO lähenemises on esile kerkinud kolm koolkonda: McPhee nelja kommunikatsioonivoo mudel, Luhmanni autopoieetiline lähenemine ja Montreali koolkonna lähenemine. Nende koolkondade esindajaid on kõik nõus, et kommunikatsioon on organisatsiooni looja, kuid koolkondade arusaamad kommunikatsiooni omadustest selles protsessis erinevad peamiselt detailide tasandil. McPhee lähenemise järgi ei saa organisatsiooni luua ainult üks kommunikatsiooniprotsess ja seepärast eristatakse nelja kommunikatsioonivoogu, kus iga voog on erineva suuna ja funktsiooniga ning organisatsiooni loomiseks ja toimimiseks on vajalik kõikide voogude koostoime. Luhmanni lähenemise järgi saab organisatsiooni kui sotsiaalse süsteemi loojaks olla ainult kommunikatsioon. Organisatsioonid on loodud kommunikatsiooni eriliigi, otsuste kommunikatsiooni, kaudu seeläbi, et mineviku otsused saavad tulevikus tehtavate otsuste eelduseks. Montreali koolkonna jaoks avaldub kommunikatsioon vestluste ja teksti kaudu, millel on võime panna inimesed organisatsioonis koos tööle. Oluline rõhk Montreali koolkonna lähenemises on koostööl ühise eesmärgi nimel, mille aluseks on inimeste osalemine ühistes praktikates ning organisatsiooni moodustamine põhinebki praktilistel tegevustel, millel on defineeritavad resultaadid ja mis on vahendatud keele kaudu.

Selleks, et analüüsida kirjeldatud lähenemist praktilises võtmes, katsetas autor CCO lähenemist Postimees Grupi Tartu reklaamiosakonna koostoime ja eesmärkide seadmise uurimisel. Uurimuse käigus viis töö autor läbi kolm koosoleku vaatlust, neli semistruktureeritud intervjuud osakonna liikmetega ja dokumendianalüüsi, mille käigus analüüsis müügispetsialisti müügimappi. Järelduste tegemisel toetus autor teoreetiliste ja

empiiriliste allikate analüüsile ning lõpetas töö soovitud CCO lähenemise raamistikus uuringu läbiviimiseks.

Oluliseks uuringutulemuseks võib autori arvates pidada, et kolm CCO koolkonda keskenduvad oma lähenemistes sarnastele aspektidele, kuid koolkondade rõhuasetused nende protsesside ja kommunikatsiooni omaduste selgitamisel on erinevad. McPhee lähenemise järgi on organisatsioonis vaja analüüsida nelja eri suuna ja funktsiooniga kommunikatsioonivoogu ning pöörata tähelepanu ka nende voogude omavahelisele põimumisele. Montreali koolkond suunab analüüsima ühise eesmärgi nimel tehtavat koostööd ja keskenduma liikmete ühistele praktikatele ja vestlustele. Luhmanni lähenemise keskmes on kommunikatsioon kui organisatsiooni aluselement ning Luhmanni järgi suudab vaid kommunikatsioon komuniqueerida ja seeläbi organisatsioone luua. Kuigi teoreetiliselt on Luhmanni käsitlus huvitav ja pakub uue suuna kommunikatsiooni analüüsimisele, jääb see lähenemine praktikas liiga abstraktseks, et selle raamistikus organisatsiooni kohta järeldusi teha. Selleks, et analüüsida organisatsiooni CCO lähenemise võtmes, on vaja uurida liikmete omavahelist suhtlust, liikmete kaasatust organisatsiooni tööprotsessidesse ja tegemistesse, ühiseid tegevusi, koostööd, ühiseid eesmärke, suhteid väliste partneritega ning reegleid ja juhiseid, mis organisatsiooni tööd koordineerivad. Huvitavaks uurimistulemuseks on ka see, et CCO lähenemises kirjeldatavad protsessid ja alused on organisatsiooni praktikates olemas ning ilmnevad eelkõige väikeste näidetes, mis koos moodustavad tervikliku pildi ja võimaldavad seeläbi analüüsida kommunikatsiooni sügavamat rolli organisatsiooni toimimises.

Käesoleva magistritöö olulisus seisneb CCO erinevate koolkondade lähenemise analüüsimises praktilises võtmes ja juhtmaterjali koostamises organisatsiooni uurimiseks CCO lähenemise raamistikus. Autorile teadaolevalt on tema töö Eestis kontekstis esimene, mis analüüsib ja katsetab CCO lähenemist praktilises võtmes. Magistritöös on kokku pandud soovitud CCO lähenemise kasutamiseks organisatsiooni uurimisel – nende soovitude kaudu tahab autor pakkuda juhtnööre ja tuge neile, kes soovivad organisatsiooni analüüsimisel rakendada CCO lähenemise vaadet ja uurida organisatsiooni toimimist CCO lähenemise raamistikus.



## Summary

The purpose of the Master's thesis „**Research based on the Communicative Communicative Constitution of Organization approach in practice**” is to analyse three CCO approaches in theoretical and practical perspective in order to develop an operational tool for analysing organization. At the end of the 20<sup>th</sup> century, organizational communication scholars adopted the idea that organizations are communicatively constituted. CCO approaches underline the communicative constitution, the ongoing communicative reproduction and communicative preservation of the organization.

The author of this Master's thesis analyses three most cited CCO approaches: McPhee's four communication flows' model, and Luhmann's and Montreal School's approaches on CCO. CCO scholars may all agree that the communication constitutes, but they differ in their understanding and examination of communication characteristics of this process. The main idea of McPhee and Zaug's framework is that there are four different communication processes (flows) that operate in constituting an organization: membership negotiation, self-structuring, activity coordination, and institutional positioning. These four independent flows together produce an organization. According to Luhmann, the organizations are self-referential systems that have an ability to produce by themselves a difference that distinguish them from their own environment. Organizations are constituted by a special type of communication which Luhmann calls *decision communication* – it is the network of decisions that produces the organization. Montreal School's approach says that organization is a collection of practical activities, which have definable results and which are mediated by language.

Some of the most important results that were found were that CCO scholars focus on similar aspects but the approaches vary in terms of their characteristics and assumptions, as well as how they explain the CCO understanding. McPhee and Montreal School's approaches focus on the members of the relationships, community of activities, co-orientation, goals and the relationships with external audiences. These are the main aspects to explore when doing a research based on the CCO approach. Luhmann explains that an organization emerges when communication develops from communication. Although, in theory, Luhmann's is a very interesting approach, in practice it is too abstract to provide

the framework for the empirical studies. An interesting result is that all the CCO practices exist in the organization and occur in small examples.

All in all, the organization communication field has changed dramatically since the inception of discussion about CCO. Scholars have moved away from a simple message-channel based information exchange and have developed alternative theories for how organization occurs, what forms the organization as a whole, and what is the role of communication in this process. The CCO approach enables communication scholars to go into more depth and analyse the organizational communication as a process that constitutes the organization.

## Kasutatud kirjandus

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–158.

Ashcraft, K. L., Kuhn, T. R. & Cooren, F. (2009). Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication. *The Academy of Management Annals*, Vol. 3(1), 1–64.

Bisel, R. S. (2010). A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organization Science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124–131.

Bowen, G., A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, Vol. 9 (2), 27–40.

Browning, L. D., Greene, R. W., Sitkin, S. D., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2009). Constitutive Complexity: Military Entrepreneurs and the Synthetic Character of Communication Flows. L. L. Putnam & A. M. Nicotera (toim.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (lk 89–116). New York: Routledge.

Brummans, B., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative Constitution of Organization. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (Toim), *The Sage Handbook of Organizational Communications* (lk 173–194). Thousand Oaks: SAGE.

Cheong, P., H., Hwang, J., M. & Brummans, H., J., M. (2014). Transnational immanence: the autopoietic coconstitution of a Chinese spiritual organization through mediated communication. *Information, Communication & Society*, Vol. 17(1), 7–25.

Constantinides, P. (2013). The communicative constitution of IT innovation. *Information and Organization*, 23, 215–232.

Cooren, F. (2004). Textual Agency: How Texts Do Things in Organizational Settings. *Organization*, 11, 373–393.

Cooren, F., Kuhn T., Cornelissen J. P. & Clark, T. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170.

Deetz, S., A., & Eger, E., K. (2014). Developing a Metatheoretical Perspective for Organizational Communication Studies. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (toim), *The Sage Handbook of Organizational Communications* (lk 27–45). Thousand Oaks: SAGE.

Elo, S., Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62(1), 107–115.

Flick, U. (2009). An Introduction to Qualitative Research. Fourth Edition. United Kingdom: SAGE Publications.

Ghuri, P. & Gronhaug, K. (2004). Äriuuringute meetodid. Praktilisi näpunäiteid. Tallinn: Külim.

Güney, S., Cresswell, A., M. (2012). Technology-as-text in the communicative constitution of organization. *Information and Organization*, 22, 154–167.

Hernes, T. & Bakken. T. (2003). Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Autopoiesis and Organization Theory. *Organization Studies*, 24(9), 1511–1535.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Uuri ja kirjuta. Tallinn: Medicina.

Hsieh, H-F. & Shannon, S. (2005). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol. 15(9), 1277–1288.

Jesson, J. K., Matheson, L., Lacey, F. M. (2011). *Doing Your Literature Review*. London: Sage.

Kalmus, V., Masso, A. & Linno, M. (2015). Kvalitatiivne sisuanalüüs. Kasutatud 06.03.2016

Kangro, K. (2015). Postimees ja Ühinenud Ajalehed ühinevad Postimees Grupiks. *Postimees*, 27. november. Kasutatud 31.01.2016

Kopaneva, I. & Sias, P., M. (2015). Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. *Management Communication Quarterly*, Vol. 29(3), 358–384.

Koschmann, M. A. (2012) The Communicative Constitution of Collective Identity in Interorganizational Collaboration. *Management Communication Quarterly*, Vol. 27(1), 61–89.

Koschmann, M. A. & McDonald, J. (2015). Organizational Rituals, Communications, and the Question of Agency. *Management Communication Quarterly*, Vol. 29(2), 229–256.

Kuhn, T. (2008). A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships. *Organization Studies* 29(08&09): 1227–1254.

Kuhn, T. (2012). Negotiating the Micro-Macro Divide: Thought Leadership From Organizational Communication for Theorizing Organization. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 543–584.

Kuhn, T. & Schoeneborn, D. (2015). The Pedagogy of CCO. *Management Communication Quarterly*, 29(2), 295–301.

Laherand, M.-L. (2010). Kvalitatiivne uurimisviis. Tallinn: Infotrükk.

Luhmann, N. (2009). *Sotsiaalsed süsteemid*. Tartu: Ilmamaa.

McPhee, R., D. (2015). Agency and the Four Flows. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 487–492.

McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (toim), *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. (lk 21–47). New York: Routledge.

Murchion, J., M. (2010) *Ethnography essentials: designing, conducting, and presenting your research*. United States of America: PB Printing.

Patton, M. G. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications.

Putnam, L., L., & Mumby, D., K. (2014). Advancing Theory and Research in Organizational Communication. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (Toim), *The Sage Handbook of Organizational Communications* (lk 1–18). Thousand Oaks: SAGE.

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (toim.) (2009). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. New York: Routledge.

Putnam, L. L., Nicotera, A. M., & McPhee, R. D. (2009). Introduction: Communication constitutes organization. L. L. Putnam & A. M. Nicotera (toim.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (lk 1–19). New York: Routledge.

Putnam, L. L., & McPhee, R. D. (2009). Comparisons of CCO Orientations. L. L. Putnam & A. M. Nicotera (toim.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (lk 187–207). New York: Routledge.

Raamat, P. (2015). Kommunikatsioon kui organisatsiooni looja – kolm peamist CCO (*Communicative Constitution of Organization*) lähenemist. Magistritöö. Tartu Ülikool, ühiskonnateaduste instituut.

Schoeneborn, D. (2011) Organization as Communication: A Luhmannian Perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663–689.

Schoeneborn, D. & Blaschke, S. (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285–316.

Shockley-Zalabak, P. S. (2012). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values* (lk 76–97). Glenview, IL: Pearson Education.

Sillince, J. A. A. (2010). Can CCO Theory Tell Us How Organizing Is Distinct From Markets, Networking, Belonging to a Community, or Supporting a Social Movement? *Management Communication Quarterly*, 24(1), 132–138.

Sotirin, P., J. (2014). Theories of Organizational Communication. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (Toim), *The Sage Handbook of Organizational Communications* (lk 19–25). Thousand Oaks: SAGE.

Taylor, J. R. (2009). Organizing From the Bottom Up? Reflections on the Constitution of Organization in Communication. L. L. Putnam & A. M. Nicotera (toim.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (lk 153–186). New York: Routledge.

Tracy, S., J. & Geist-Martin, P. (2014). Organizing Ethnography and Qualitative Approaches. Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (toim.), *The Sage Handbook of Organizational Communications* (lk 245–269). Thousand Oaks: SAGE.

Õunapuu, L. (2014). Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes. Tartu:

Tartu Ülikooli Kirjastus. Kasutatud 27.03.2016

[http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **Lihtlitsents**

### **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Eveli Post

(sünnikuupäev: 04.02.1989)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose  
Organisatsiooni uurimine *Communicative Constitution of Organization* raamistikus,  
  
mille juhendaja on Tiiu Taur,  
  
1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil,  
sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse  
tähtaja lõppemiseni;  
1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas  
digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega  
isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 30.05.2016



## Lisad

### Lisa 1. Analüüsitud artiklite loetelu

	Artikli pealkiri	Organisatsiooni kirjeldus	Andmete kogumine	Andmete analüüs	Uuringu eesmärk	Tulemused ja järeldus
1.	Constitutive Complexity: Military Entrepreneurs and the Synthetic Character of Communication Flows (Browning jt. 2009)	USA sõjaväe õhujõudude hoolduseskadron.	Intervjuud vaatlused, dokumentide analüüs.	Ei ole konkreetselt välja toodud.	Uurida McPhee mudeli rakendatavust organisatsiooniuuringutes, kuidas neli kommunikatsioonivoogu ilmnevad. Neli kommunikatsioonivoogu tõlgiti organisatsiooni jaoks ümber järgmisteks küsimusteks: Kes me oleme?; Missugust tööd me koos teeme?; Missugused välised jõud annavad meile õiguspärasuse ja missugune peab oleme meie kommunikatsioonitegevus, et neid rahuldada?	Uuringu järeldustena tõid Browning jt., (2009: 109) välja, et nende esitatud kolme näite põhjal võib öelda, et neli kommunikatsioonivoogu on kõik organisatsioonis väga laiaulatuslikud. On vaja täita ülesanne (tegevuste koordineerimine) kindlate standardite järgi (isereguleerumine), arendada välja omavahelised suhted, tegevus peab olema kooskõlas väliste autoriteetide nõudmistega. Kommunikatsiooni kui organisatsiooni looja teooria kohta on võimalik saada kinnitust väikeste näidete kaudu, mis üheskoos loovad n-õ jutustuse.
2.	Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Values. (Kopaneva & Sias, 2015)	Erineva suuruse ja tegevusvaldkonnaga (IT, kõrgharidus, e-kaubandus, tehnika, energia, fitness, vabatahtlik töö) organisatsioonide töötajad	Semi-struktureeritud aktiivsed intervjuud,	Tõlgendav analüüs, intervjuude andmete võrdlus veebilehtedel kirjas olevate missiooni ja visiooniga.	Uurida töötajate arusaama organisatsiooni missioonist ja visioonist, kasutades selleks CCO raamistikku. Kui palju erineb töötaja arusaam organisatsiooni missioonist võrreldes organisatsiooni ametlikult sõnastatud missiooniga?	Töötajad ja juhid loovad ja mõistavad organisatsiooni missiooni ja visiooni väga erinevalt. Ehk missioon ja visioon on ametlikult sõnastatud, aga neid pole tõlgitud töötajatele arusaadavasse keelde ja seepärast töötajad ka ei mõista neid. Uuringu tulemused näitavad, et missiooni ja visiooni tõlkimisel on ära jäänud neljas etapp: ühe tõlkimine tagasi mitmeks. Fakt, et töötajad, kelle organisatsioonil polnud

					<p>Kui palju erineb töötaja ideaalarusaam organisatsiooni tuleviku olukorrast võrreldes organisatsiooni ametlikult sõnastatud visiooniga? Kuidas töötajad ja ametlikud teadaanded loovad organisatsiooni missiooni? Kuidas töötajad ja ametlikud teadaanded loovad organisatsiooni visiooni?</p>	<p>sõnastatud ametlikku visiooni, suutsid kergesti sõnastada oma nägemuse organisatsiooni tulevikust näitab, et kuigi kollektiivse kogemuse tõlkimine tekstiks on puudu, suudavad töötajad sõnastada ideaalse tuleviku olukorra oma organisatsiooni kohta tänu vastastikusele koostoimele (2015: 377). Erinevuses juhtide ja tavatöötajate arusaamades takistavad koostööd ühise eesmärgi nimel ja nad ei jaga sama visiooni ja missiooni. On küll loodud praktikate kogemus ja proovitud vormida see üheks verbaalseks esitluseks (missiooniks ja visiooniks), kuid puudu on loodud kogumiku muutmine kirjalikuks narratiiviks, mis väljendaks organisatsiooni kui ühtse terviklikku keha ja looks ühise identiteedi.</p>
3.	<p>Organization Rituals, Communication, and the Question of Agency. (Koschmann &amp; McDonald, 2015)</p>	<p>Mittetulunduslik organisatsioon ASA (<i>AIDS Support and Advocacy</i>), mis tegeleb aidsihaigete toetamise ja kaitsmisega, samuti ka avalikkuse harimisega aidi ja HIV-iga seotud küsimustes.</p>	<p>Etno-graafiline vaatlus, süva-intervjuud ja töötajate ja vaba-tahtlikega, lisaks ka dokumentide analüüs ja järel-intervjuud telefoni teel</p>	<p>Andmete analüüsimiseks kasutati kvalitatiivset andme-analüüsiprogrammi ATLAS.ti, mille abil viidi läbi temaatiline analüüs ja leiti kuus peamist ASA rituaali.</p>	<p>Uurida, kuidas rituaalid osalevad organisatsiooni tegevuste loomisel ja kirjeldada rituaale agentsuse vaatepunktist. Missugune mõju on organisatsiooni loomisel rituaalidel?</p>	<p>ASA-le on omased kuus rituaali – avamine, looma jagamine, kaartide tegemine, hispaania keele tunnid, missiooni ettelugemine, vaikusmoment – on sümboolsed praktikad, mis muudavad teksti ühiseks. Rituaalid tuletavad liikmetele meelde organisatsiooni peamisi aspekte: missiooni ettelugemine koosoleku alguses aitas liikmetele meelde tuletada, mis on nende peamine eesmärk selles organisatsioonis tegutsedes. Seega on ühiste rituaalide üks peamisi eesmärke meeldetuletamine (<i>reminding</i>) ja missiooni ettelugemine ASA koosolekul on kollektiivne tegevus – see on ühine kommunikatsioonipraktika (Koschmann &amp; McDonald 2015: 244). Uuringute põhjal järeldasid uurijad, et rituaalid ka distsiplineerivad organisatsiooni liikmeid. Inimesed tunnistasid intervjuudes, et erinevad rituaalid panevaid neid n-ö kohal olema ja organisatsiooni eesmärkidele keskenduma. Organisatsiooni spetsiifilised rituaalid on sümboolsed praktikad, mis esindavad</p>

						autoratiivseid tekste.
4.	Technology-as-text in the communicative constitution of organization (Güney, Cresswell, 2012)	Valitsuse allorganisatsioon SESAC (pseudonüüm), mis luuakse uue IT platvormi kasutuselevõtuga seoses.	Fookusgrupi intervjuud, telefoni- ja individuaal-intervjuud, vaatlus, dokumentide analüüs.	Andmete tõlgendamine teoreetilises raamistikus	Uurijate kontseptsioon põhineb arusaamal, et tehnoloogia muutub n-ö tekstiks, mis kirjutabki organisatsioon valmis (2012: 155). Uurimuse eesmärk on selgitada välja, kuidas moodustatakse uus organisatsioon ja missugune on tehnoloogia roll selles protsessis.	Tehnoloogia osaleb sotsiomateriaalselt n-ö tekstide loomises, mis õiguspäraselt tekitavad suhteid liikmete ja nende tegevuste vahel. Tehnilised platvormid, mille vahel liikmed valiku peavad langetama, on tekstid, mis kujutavad erinevaid grammatikalisi koode. Liikmed kogunesid ja suhtlesid omavahel, et leida organisatsioonile sobivaim IT-platvorm – selline tegevus andis loodavale organisatsioonile kollektiivse agentsuse tegutseda oma äriliste vajaduste jaoks ja rääkida oma vajadustest. Seega moodustati SESAC organisatsioon ühise tehnoloogilise platvormi valiku kaudu – uue organisatsiooni liikmed valisid IT lahenduse, mis nende organisatsioonile kõige paremini sobib. Tehnoloogiat võib vaadelda justkui teksti Montreali koolkonna raamistikus ja käsitleda tehnoloogiat organisatsiooni loojana. Samuti aitas valitud tehniline platvorm luua organisatsiooni infrastruktuuri ja liikmete omavahelise vestluse ( <i>conversation</i> ), mis Montreali koolkonna jaoks on CCO teooria teine oluline komponent tekstide kõrval. Seega on tehnoloogia kui hübriidne tekst, mis loob organisatsiooni seeläbi, et tekitab liikmete vahel vestluse.
5.	The communicative constitution of IT innovation (Constantinides, 2013)	Suurbritannias 1998. aastal loodud elektroonilist patsiendiportaali (English National Programme for IT – NpfIT), mille eesmärgiks oli tagada patsiendi andmete elektrooniline kättesaadavus kõikidele patsiendi raviga seotud arstidele ja samuti	CPA kohtumiste raportite ja teiste raportite analüüs.	Raportide analüüs ja leitud teemade omavaheline võrdlus, retoorika analüüs.	Uuringu eesmärk on näidata, kuidas IT innovatsioon on loodud inimeste ja materiaalsete tegurite koostoimes ning narratiivsete tekstide ilmnemisel nende kahe teguri vahe (2013: 215). Samuti uurida, kuidas suhtlus ja tehnoloogia tegelikult töötavad loomise protsessis. Kuidas on IT innovatsioon loodud kommunikatsiooni	Innovaatiline projekt loodi läbi ajalooliste kommunikatiivsete tegevuste peamiste sihtrühmade esindajate vahel. Kommunikatiivne tegevused aga ei tulene üksnes sotsiaal-poliitilistest aspektidest, vaid moodustuvad koos tehnoloogiaga. Suheldes elutute osalejate (näiteks infotehnoloogia) kaudu loovad inimesed narratiivseid tekste (näiteks IT projektide aruanded), mis tegutsevad n-ö organisatsiooni häälekandjatena (Constantinides, 2013: 228). Kuigi innovatsioon organisatsioonis moodustati liikmete kommunikatsiooni abil, siis neid

		patsiendile.			abil ja missugused on selle tagajärjed. (2013: 216).	kommunikatiivseid tegevusi mõjutasid alati materiaalsus (õigussüsteem, eelarve, kasutajate valmisolek uue tehnoloogia kasutuselevõtuks jt). Vastastikmõju inimeste ja n-õ materiaalse tegevuse vahel moodustaski innovatsiooni trajektoori NpFIT-s
6.	Transnational immanence: the autopoietic coconstitution of a Chinese spiritual organization through mediated communication (Cheong, Hwang & Brummans, 2014)	Budistlik abi- ja heategevus-organisatsioon Tzu Chi. See on vabatahtlikkusel põhinev vaimne heategevusorganisatsioon, mis lähtub kaastundest kui budismi ülimest väärtusest ja on seepärast oma eesmärkideks seadnud vaeste aitamise, tasuta tervishoiu, looduskatastroofi ohvrite aitamise ja keskkonnahoiuga tegelemise.	Semi-struktureeritud intervjuud organisatsiooni liidritega, Tzu Chi veebilehe ja sotsiaalmeedia analüüs.	Intervjuude temaatiline analüüs.	Autorid tõdevad, et organisatsioonid luuakse läbi autopoietilise protsessi, kuid neid huvitab, missugune roll on digitaal- ja sotsiaalmeedial selles autopoietilises protsessis. Kuidas Hiina rahvusvahelise vaimse organisatsiooni liidrid võtavad oma kasutusesse digitaal- ja sotsiaalmeedia, et nende abil luua oma organisatsiooni?	Liidrite intervjuudest ilmnes, et peamiselt nähakse sotsiaalmeediat kui võimalust oma sõnumi ja organisatsiooni filosoofia edasiandmises ja kuuldavaks tegemises. Sotsiaalmeediat ja videokanaleid kasutatakse muu maailmaga suhtlemiseks. Analüüsist selgus, et sotsiaalmeediat kasutatakse peamiselt oma sõnumite ja teadete edastamiseks, palvetaotluste edastamiseks ja Master Chengi esitlemiseks. Sotsiaalmeedia postitused on midagi enam kui lihtsalt Tzu Chi tegevusest teavitamine – need viitavad eneseleostumisele ja n-õ oma suhtlusele, mis on kesksed kommunikatiivsed praktikad organisatsiooni enesetootmise jaoks. Inimesed üle kogu maailma kommenteerivad postitusi ja vajutavad postitusele <i>like</i> , mis näitab, et nad on motiveeritud osalema organisatsiooni tegevuses. Selline koostoime näitab, kuidas Facebook võimaldab autopoietia tekkimist, mille kaudu organisatsiooni pidevalt taastoodetakse. Samuti areneb organisatsioonil välja Facebookis n-õ oma keelekasutus, mille kaudu ta ümbritsevast maailmast erineb. Analüüsi tulemuste põhjal väidavad autorid, et organisatsioonid tegutsevad ainult üksnes olemasolevate ja vahendatud vastastikuses koostoimes juhtide, liikmete ja mitteliikmete vahel ja see teebki organisatsiooni kui sotsiaalse süsteemi maailmas nähtavaks.

7.	The communicative constitution of collective identity in inter-organizational collaboration (Koschmann, 2012)	City Partners on organisatsioon, mille eesmärk on parandada sotsiaalset mõju, mis on seotud tervise, hariduse ja majanduse jätkusuutliku arenguga.	Vaatlused ja intervjuud, lisaks ka dokumentide analüüs.	Andmestiku temaatiline analüüs, vestlusanalüüs, Strauss ja Corbini (1990) kolmeastmelise kodeerimise meetodi alusel.	Autori eesmärk on analüüsida kollektiivse identiteedi tekkimist organisatsioonis ja teha seda läbi CCO raamistiku. Autor usub, et identiteet ja selle loomine on kommunikatiivne protsess, mitte kognitiivne veendumus liikmete peas, nagu seda varasemalt on organisatsiooniuuringutes käsitletud. Eesmärk on selgitada organisatsiooni identiteeti kui autoratiivset teksti, mis tekib koostöö, esemestamise ja üldistamise protsessis.	Uuringu tulemused pakuvad alternatiivse lähenemise tavapärasele arusaamale organisatsiooni kollektiivsest identiteedist: kollektiivne identiteet on tekst, mis tekib tekstiliste vestluste käigus ja millele aitavad kaasa kommunikatsiooniprotsessid (2012: 81). Kollektiivne identiteet ilmneb ainult kommunikatsiooniprotsesside käigus, mis hõlmavad organisatsioonilisi protsesse ja mille keskmes on nende olemasolu. (2012: 82). Kollektiivset identiteeti tuleks vaadelda kui diskursiivset ressursi, mis saab oma kuju läbi kommunikatsioonipraktikate ja toetub kindlatele strateegilistele eesmärkidele. Seega on kollektiivne identiteet sotsiaalne saavutus, mis tekib koostoime tulemusel ja eksisteerib ainult organisatsiooni sees (2012: 83). Kommunikatsioon on sotsiaalne protsess, mille abil saab selgitada kollektiivse identiteedi tekkimist ja mõju (2012: 84).
----	---	--	---	--	---	---

## Lisa 2. Intervjuukava

OSA	KÜSIMUS
Sissejuhatus	Soojendusküsimused.
Eesmärgid ja omavaheline koostöö	<p>Alates jaanuarist kuuluvad Tartu müügiesindajad ühte osakonda maakonnalehtede müügiesindajatega. Kas sa tunned, et olete üks meeskond? Miks?</p> <p>Kuidas saaks sinu hinnangul teie meeskonda ühtsemaks muuta?</p> <p>Missugune on teie omavaheline koostöö osakonna sees? Palun too näiteid.</p> <p>Mis on sinu arvates teie omavahelises koostöös hästi?</p> <p>Milllega sa omavahelises koostöös rahul pole? Kuidas seda parandada saaks?</p> <p>Mida saaks veel teha, et omavahelist koostööd parandada?</p> <p>Millised on sinu arvates teie osakonna eesmärgid?</p> <p>Miks sa pead neid oma osakonna eesmärkideks?</p> <p>Kes paneb paika osakonna eesmärgid?</p> <p>Kuidas sina nendest eesmärkidest teada saad?</p>
Liikmete omavaheline suhtlus	<p>Palun kirjelda teie osakonna liikmete omavahelist suhtlust.</p> <p>Kui oluline on sinu arvates teie töös omavaheline suhtlemine?</p> <p>Teie osakonna liikmed on laiali viies maakonnas. Missugune on sinu hinnangul erinevate maakondade vahel toimuv infoliikumine?</p> <p>Mida saaks teha, et seda paremaks muuta?</p> <p>Mis sinu arvates on teie osakonna eesmärk? Kas koosolek täidab oma eesmärgi?</p> <p>Kuidas saaks neid koosolekuid sinu arvates efektiivsemaks muuta?</p> <p>Mida annab sinu jaoks edulugude ja eelmise nädala tegemiste jagamine koosolekul?</p> <p>Kas on midagi, mis sulle nende koosolekute puhul ei meeldi? Miks?</p> <p>Too palun näiteid?</p> <p>Kas sa tunned milleski puudust nende koosolekute puhul? Miks?</p> <p>Kuidas?</p>
Dokumendid, mis on olulised osakonna töös.	<p>Missugustest dokumentidest/kirjalikest materjalidest sa oma töös juhitud?</p> <p>Kes need dokumendid koostab?</p> <p>Kui tihti sa neid dokumente avad/kasutad?</p> <p>Miks sa neid kasutad?</p> <p>Millistes olukordades sa neid kasutad?</p> <p>Mis meeldib? Miks?</p> <p>Mis ei meeldi? Miks?</p> <p>Millest tunned puudust? Miks?</p>
Sotsiaal-demograafilised andmed	<p>Vanus:</p> <p>Tööstaaž:</p>
Kokkuvõte	<p>Kas intervjuu teemaga seoses jäi midagi olulist käsitlemata?</p> <p>Kas sa soovid veel midagi lisada?</p> <p>Tänu sõnad.</p>